

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

***Факультет менеджменту та маркетингу***

**Кафедра менеджменту**

**«До захисту допущено»**

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на  
засадах контролінгу»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЛ-61

**Катерина КАЛІНІЧЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кафедри менеджменту:

**к. е. н, доцент Олена Миколаївна САВИЦЬКА**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент доцентка кафедри міжнародної економіки:

**к. е. н., доцент Наталя Олександрівна ЧЕРНЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
студентка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2020 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Катерині КАЛІНІЧЕНКО**

**1. Тема роботи:** «Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу»

керівник роботи к.е.н., доцент Олена Миколаївна САВИЦЬКА

затверджені наказом по університету від 06.04.2020 р. № 955-с

**2. Термін подання студентом роботи:** 08.06.2020 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «КЗН «Росинка», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2016-2018 рр.; статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- розглянути теоретико-методичні основи ефективності логістичної діяльності підприємства в системі контролінгу;
- розкрити організаційно-економічні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві в умовах розвитку контролінгу;

##### **б) аналітична частина:**

- здійснити організаційно-економічну характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати стан ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві;
- визначити передумови підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити програму підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Визначення головної мети дипломної роботи.
2. Загальна характеристика підприємства ТОВ «КЗН «Росинка».
3. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «КЗН «Росинка» за 2016-2018 рр.
4. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «КЗН «Росинка» за 2018 р.
5. Визначення недоліків в управлінні логістичною системою на ТОВ «КЗН «Росинка».
6. Проєкт з оптимізації логістики ТОВ «КЗН «Росинка».
7. Економічний ефект реалізації проєкту.

#### **6. Дата видачі завдання:**

«18» жовтня 2019 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління логістичною діяльністю та її контролінгу на підприємстві	18.10.2019 – 01.12.2019	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду ефективного управління логістичною діяльністю на підприємстві	02.12.2019 – 01.02.2020	
3.	Аналіз та характеристика підприємства та ринкового середовища його функціонування	13.04.2020- 19.04.2020	
4.	Аналіз показників господарсько-економічної діяльності підприємства	20.04.2020 - 26.04.2020	
5.	Аналіз основних показників логістичної діяльності та визначення проблем її здійснення на підприємстві	27.04.2020 - 03.05.2020	
6.	Розроблення проєкту з підвищення ефективності й удосконалення логістичної діяльності на підприємстві на засадах контролінгу	4.05.2020 - 10.05.2020	
7.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проєкту	11.05.2020 - 17.05.2020	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2020 – 30.05.2020	

**Студент**

\_\_\_\_\_ Катерина КАЛІНІЧЕНКО  
(підпис)

**Керівник дипломної роботи**

\_\_\_\_\_ Олена Миколаївна САВИЦЬКА  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу» містить 100 сторінок, 34 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 62 найменування.

**Метою роботи** є аналіз, розроблення та обґрунтування підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу.

**Об'єктом дослідження** є процес управління логістичною діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу.

**База дослідження** – ТОВ «КЗН «Росинка».

**Методи дослідження.** У процесі виконання дипломної роботи застосовувалися методи: для дослідження теоретичної бази – систематизації, узагальнення, порівняння та абстрактно-логічного; аналіз господарської та логістичної діяльності – аналізу, спостереження та графічний; розробка проєкту – прогнозування, синтезу, експертної оцінки та економіко-математичні методи.

**Результати роботи.** За результатами проведеного дослідження запропоновано проєкт логістичного контролінгу. Впровадження логістичного контролінгу об'єднає планування, регулювання, облік та підтримку бізнес-процесів в організовану систему на підприємстві, яка буде націлена на усунення неякісних місць системи логістики підприємства. Економічний ефект від впровадження полягає у збільшенні фінансових надходжень майже у два рази з кожним роком.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Рекомендації, що були запропоновані підприємству щодо покращення стану логістичної системи можуть бути використані вітчизняними підприємствами, що спеціалізуються на виробництві та потребують у покращенні логістики. Це дозволить підприємствам покращити управлінські рішення у логістичній діяльності.

**Результати впровадження досліджень.** Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «КЗН «Росинка», де було визнано можливість їх практичного застосування.

**Ключові слова:** логістична діяльність, контролінг, логістичний контролінг, бенчмаркінг, ефективність.

## ABSTRACT

Thesis on the topic: "Improving the efficiency of logistics activities of the enterprise on the basis of controlling" contains 100 pages, 34 tables, 7 figures, 3 appendices. The list of links includes 62 names.

***The purpose of the work*** is the analysis, development and substantiation of increasing the efficiency of logistics activities of the enterprise on the basis of controlling.

***The object of study*** is the process of managing the logistics activities of the enterprise.

***The subject of the study*** is a set of theoretical and methodological and practical aspects of improving the efficiency of logistics activities of the enterprise on the basis of controlling.

***The basis of the study*** – LLC "KZN "Rosinka".

***Research methods.*** In the course of the thesis methods were used: to study the theoretical basis – systematization, generalization, comparison and abstract-logical; analysis of economic and logistical activities – analysis, observation and graphical; project development – forecasting, synthesis, expert evaluation and economic-mathematical.

***Results of work.*** Based on the results of the study, a logistics controlling project was proposed. The introduction of logistics controlling will combine the planning, regulation, accounting and support of business processes in an organized system at the enterprise, which will be aimed at eliminating low-quality parts of the logistics system of the enterprise. The economic effect of the implementation is to increase financial revenues almost twice every year.

***Recommendations for the use of work results.*** Recommendations offered to the company to improve the logistics system can be used by domestic companies that specialize in production and need to improve logistics. This will allow companies to improve management decisions in logistics.

***The results of research implementation.*** The proposals developed in the thesis were presented for consideration to the management of LLC "KZN "Rosinka", where the possibility of their practical application was recognized.

***Key words:*** *logistic activity, controlling, logistic controlling, benchmarking, efficiency.*

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ</b> .....	10
1.1 Теоретико-методичні основи ефективності логістичної діяльності підприємства в системі контролінгу .....	10
1.2 Організаційно-економічні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві в умовах розвитку контролінгу .....	19
Висновки до розділу 1 .....	26
<b>2 ДІАГНОСТИКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства .....	27
2.2 Дослідження стану ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві .....	42
2.3 Передумови підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на zasadaх контролінгу .....	50
Висновки до розділу 2 .....	57
<b>3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ</b> .....	58
3.1 Програма підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на zasadaх контролінгу .....	58
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів .....	69
Висновки до розділу 3 .....	81
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	82
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	84
<b>ДОДАТОК А</b> .....	90
<b>ДОДАТОК Б</b> .....	95
<b>ДОДАТОК В</b> .....	96

## ВСТУП

Обрана тема дослідження у зв'язку із розвитком управлінського процесу зумовлює використовувати все новіші практики менеджменту, спираючись на зміни у реалізації логістичної концепції, а саме у процесах виробництва, постачання та збуту для забезпечення конкурентоспроможності. Через це постає питання забезпечення високої ефективності логістичної діяльності для максимізації контролю розв'язку певних задач на підприємстві.

Таким чином виникає необхідність зосередження уваги управлінців на активізації нових концепцій управління логістичною діяльністю на підприємстві. Важливою концепцією управління логістикою є контролінг, що допомагає ефективніше управляти матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками (контролінг логістики або логістичний контролінг). Під час аналізу даних логістичної діяльності підприємства та визначення існуючих витрат на них (переміщення, доставка, зберігання тощо), відбувається постійна обробка інформації щодо відхилень та причин їх виникнення для відображення основ прийняття майбутніх рішень. Контролінг, створюючи інтеграцію усіх процесів логістики для створення конкурентних переваг для існуючих та потенційних споживачів, допомагає сконцентрувати в управлінні усі механізми наявної логістичної мережі.

Такі вчені як Дж. Коул, В. Прумпер, В. Верещагін, І. Ташбаєва та інші вчені досліджували питання контролінгу у логістичній сфері та описували їх у працях. Дослідження доводять, що під час контролінгу постійний моніторинг системи логістики допомагає приймати вірні рішення для реалізації тактичних та стратегічних цілей підприємства, що зумовлює важливість більшого дослідження.

**Метою роботи** є аналіз, обґрунтування та розроблення рекомендацій із підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу.

Відповідно до поставленої мети визначено **завдання**, які спрямовані на її досягнення:



- розглянути теоретико-методичні основи ефективності логістичної діяльності підприємства в системі контролінгу;
- розкрити організаційно-економічні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві в умовах розвитку контролінгу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати стан ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві та визначити передумови підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу;
- розробити програму підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу та обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

**Об'єктом дослідження** є процес управління логістичною діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства ТОВ «КЗН «Росинка» на засадах контролінгу.

**Базою дослідження** обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський завод напоїв «Росинка» (скорочено: ТОВ «КЗН «Росинка»).

**Методи дослідження.** У процесі виконання дипломної роботи застосовувалися методи: для дослідження теоретичної бази – систематизації, узагальнення, порівняння та абстрактно-логічного; аналіз господарської та логістичної діяльності – аналізу, спостереження та графічний; розробка проєкту – прогнозування, синтезу, експертної оцінки та економіко-математичні методи.

**Практична значущість для підприємства.** Рекомендації, що були запропоновані підприємству щодо покращення ефективності логістичної діяльності, можуть бути використані на практиці іншими вітчизняними логістичними підприємствами, що надасть їм можливість оперативно приймати управлінські рішення у логістиці, збільшити контроль над збутом та витратами в системі управління логістичними процесами на засадах контролінгу.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ**

## **1.1 Теоретико-методичні основи ефективності логістичної діяльності підприємства в системі контролінгу**

Господарська діяльність кожного підприємства є великою системою з різних, але взаємопов'язаних складових. Одним із головних сегментів є забезпечення логістичної діяльності, що означає впровадження логістики на підприємство та її постійна оптимізація матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Саме тому, логістика, як окрема практична діяльність, має великий вплив у менеджменті на підприємстві.

Логістична діяльність впливає на задоволення вимог клієнта, має прямі зв'язки з постачальниками та координує управління власників підприємства, а саме тримає у контролі всі структури фірми: своєчасний розподіл продукції від постачальника сировини до кінцевого споживача для досягнення продуктивності та отримання позитивного прибутку. Так, для підтримки даної системи застосовують інший напрям управлінської діяльності – контролінг, який допомагає забезпечувати інформаційно-економічний розвиток підприємства. Для визначення спрямованості логістичної діяльності варто дослідити визначення вітчизняних та зарубіжних вчених, що викладені у табл. 1.1.

Систематизуючи всю інформацію можна зробити висновок, що вчені пов'язують логістичну діяльність саме з наукою управління та реалізацію усіх її функцій. Більшість вчених також визначають матеріальні потоки основним об'єктом діяльності, хоча саме вітчизняні вчені концентрують увагу також на інформаційних та фінансових потоках. Також щодо мети логістичної діяльності думки різняться: деякі вчені визначають, що це відповідність потребам споживачів та їх реалізація, інші – забезпечення стратегічних цілей підприємництва, а також деякі – мінімізація сукупних витрат.

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «логістична діяльність»

Автор	Визначення
А. Родніков	Планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача з врахуванням інтересів та вимог останнього, а також передачі й обробки відповідної інформації
Б. Анікін	Планування, організація, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі і в часі від їхнього первинного джерела до кінцевого споживача
Є. Крикавський	Оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах з синергічними зв'язками
Дж. Бушер	Процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача
Гордон М.П.	Ефективне управління матеріальними потоками в сферах виробництва і обігу
Дж. Хескетт	Сукупність видів діяльності з управління потоками продукції, координації виробництва і ринків збуту за встановленого рівня послуг з мінімальними витратами
А. Смахов	Планування, управління і спостереження (відстеження) під час переміщення матеріальних та інформаційних потоків у виробничих і енергетичних системах
В. Сергєєв	Інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продуктів і послуг управління матеріальними і (або) сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації і фінансових коштів

Джерело: [1–8]

Таким чином, підсумовуючи усі вищесказані визначення, логістичною діяльністю можна назвати сукупністю видів діяльності щодо управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками та зв'язки у відкритій ринковій структурі для досягнення мети підприємства.

Дослідження, які проводилися у Великобританії, показали, що більше 70% вартості продукту, що пройшов увесь виробничий шлях й потрапив до кінцевого споживача, «становлять видатки, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням,

упакуванням і іншими операціями, що забезпечують просування матеріального потоку». У сферах виробництва й обігу логістична діяльність дозволяє: знизити запаси на всьому шляху руху матеріального потоку; скоротити термін проходження товарів по логістичному ланцюгу; знизити транспортні видатки; скоротити витрати ручної праці й видатки на операції з вантажем [9]. Таким чином, майже весь оборот товару від сировини до споживача припадає саме на логістичні операції.

Процес управління підприємства можна назвати логістичним, якщо увесь розподіл потоків знаходиться у координації з усіма процесами що є на фірмі. При цьому враховуються всі види потоків у взаємодії з факторами часу, розташування та вартості, що прямо впливають на продуктивність досягнення мети організації. Організація логістичної діяльності – це узгодження та оптимізація усіх матеріальних процесів та елементів логістики для досягнення встановлених цілей та мети при умові найменших витрат різного роду ресурсів. У процесі логістичної діяльності, на підприємстві сформована структура управління, в якій відбувається розподіл операцій та функцій логістики у розрізі підрозділів та інших служб підприємства, а також визначається послідовність та способи досягнення логістичних операцій та скорочення витрат [10, с. 110].

Логістичні процеси можуть відбуватися через створену для них логістичну інфраструктуру. Логістична інфраструктура зазвичай включає чотири області: загальну інфраструктуру, наприклад, будівлі, споруди, транспортну інфраструктуру, комунікаційну та інформаційну інфраструктуру, та упаковку. Процеси створюються і контролюються.

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку в організації логістичної діяльності [10, с. 112]:

- операційна координація (процесів розподілу продукції з метою оптимізації витрат);
- цілісна координація процесів розподілу товарів (транспортування, складування, пакування, опрацювання замовлення, логістичне обслуговування

споживача) та функціональна координації (логістики з маркетингом, фінансами, тощо);

- стратегічна інтеграції на базі інформаційно-комп'ютеризованої системи всіх елементів логістичного ланцюга (від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу).

Під час розвитку логістичної складової підприємства виникають складні умови змін у підходах до менеджменту задля утримання позитивних результатів діяльності. В той час як головна функція менеджменту – планування – прогнозує та визначає цілі підприємства відносно нових тенденцій ринку, враховуючи появу нових конкурентів, зміни умов у постачанні сировини або у доступі до зовнішніх фінансових ресурсів, то з'являється необхідність підтримки процесів управлінських рішень задля досягнення існуючих цілей та майбутнього забезпечення зусиль, що гарантує постійне існування підприємства на ринку.

Саме тому зростає роль контролінгу логістичної діяльності, мету якого визначила Н. В. Поліщук. Науковець вказала [11], що на підприємстві логістичний контролінг кількісно та якісно описує всі показники діяльності, що включають в себе:

- організація розміщення виробничих потужностей та об'єктів, що включають в себе матеріальні потоки;
- транспортування вантажів та попередня підготовка до перевезень;
- управління інформаційним забезпеченням підприємства;
- організація та контроль фінансової діяльності;
- загальне управління запасами;
- використання вторинної сировини та утилізація відходів.

Практичний характер логістичного контролінгу організовує дослідження та вирішення проблем виробництва, дистрибуції та післяпродажного обслуговування продукції. Головними завданнями виступають планування логістичної діяльності для її подальшої підтримки в сфері контролю і аналізу управлінських рішень. Так, формування даного контролінгу привертає сили

управлінців на найбільш важливі напрямки діяльності, що дозволяє виявити відхилення між визначеними та фактичними показниками діяльності, прискорює прийняття управлінських рішень та забезпечує своєчасне передання інформації на всі системи підприємства, підвищуючи ефективність усіх потоків підприємства.

Враховуючи вище описані характеристики контролінгу та трактування таких науковців як Д. С. Лозовицький [12, с. 12], А. М. Ужва, А.Г. Костирко та інші [13, с. 17], варто дати загальне визначення поняттю контролінг та як він впливає на логістичну діяльність. Отже, контролінг – це інтегрована система інформаційної та методологічної підтримки управлінців у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття оптимальних рішень у всіх механізмах підприємства. Якщо акцентувати увагу саме на логістичну діяльність, то можна ввести поняття логістичного контролінгу, що забезпечує ефективність управління процесів саме логістичної системи та супутніх потоків.

Реалізація впливу контролінгу на всю логістичну систему визначається дією наступних факторів:

- розміру підприємства (за обсягами виробництва та кількістю номенклатури);
- рівня кваліфікації персоналу підприємства;
- економічного становища підприємства;
- існуючого рівня конкурентоздатності;
- розуміння керівництва про важливість дії контролінгу.

В цілому логістичний контролінг містить три основні елементи [14]: інформаційна система підприємства, її система планування та система контролю (рис. 1.1). Розглянемо кожен з них детальніше.

Інформаційна система підприємства є основою функціонування контролінгу на підприємстві, тому що передача інформації між логістичними системами є одним з головних завдань логістичного контролінгу. Вона створена для того, щоб накопичувати, перероблювати, передавати та зберігати інформацію для швидкого прийняття рішень в управлінні, та чим більший функціонал самої системи, тим краще інформація буде розподілена та засвоєна. В логістичній сфері

дуже важливо досліджувати всі показники діяльності для своєчасних дій для зменшення витрат та досягнення ефективності.

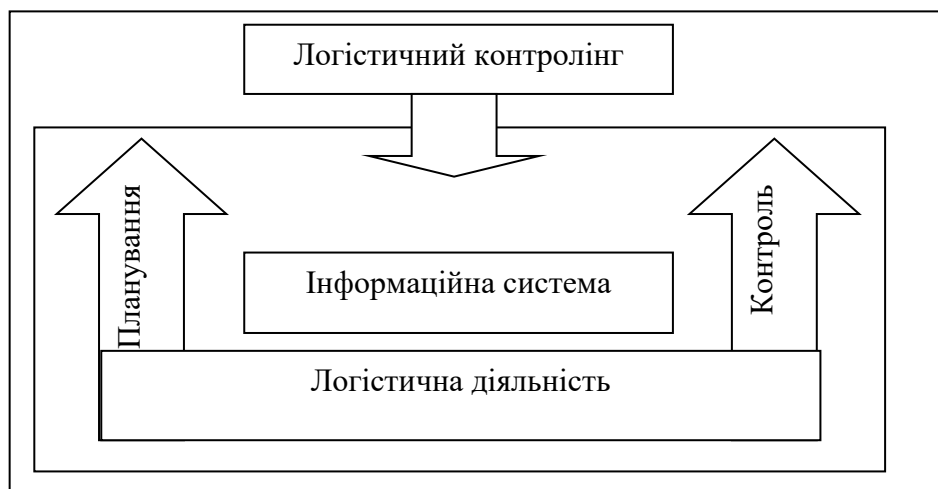


Рисунок 1.1 – Елементи логістичного контролінгу підприємства

*(сформовано автором)*

Інструменти інформаційної системи збирають інформацію про звіти, калькуляції підприємства та інтегрують в єдиний простір для інформування працівників підприємства для якісного аналізу логістичної діяльності. Враховуючи сучасні технології, вирішення складних логістичних питань не є величезною проблемою, адже при обробці величезного масиву даних використовуються різного виду комплекси програмного забезпечення. Так, новітні системи допомагають передати логістичну інформацію легко і з мінімальними витратами.

Другою важливою складовою є планування логістичних витрат, послуг та бюджету в цілому. Планування логістичної діяльності допомагає перетворити мету підприємства у кількісні показники та базується на процесі постійної обробки інформації та її прогнозуванні. Визначаючи цілі, планування допомагає вказати що потрібно для покращення логістичної системи.

Останнім елементом є контроль на підприємстві, завданням якого порівняння планових та фактичних показників логістичної діяльності, а також який вплив мають усі показники на загальний результат, що показує взаємозв'язок з передачею інформації за допомогою спеціальних систем, а також з плануванням діяльності. Якщо контроль є безперервним, то швидко

вирахування відхилень та їх усунення будуть мати позитивний вплив на прибуток підприємства, адже враховуються такі аспекти, як: логістичні витрати, послуги, коефіцієнти, що підкреслює значущість логістичного контролінгу.

В науковій літературі вчені представляють та обґрунтовують окремо принципи за якими функціонує система контролінгу [15, с. 102–103; 16, с. 15] та логістики [17; 18, с. 261–262; 19, с. 48–50]. Для збалансованого функціонування логістичного контролінгу на підприємстві слід визначити його основні принципи.

По-перше, пов'язані поняття контролінгу та логістики дають принцип синергетичного ефекту, адже вони діють на комбінованій основі та через свою взаємодію можуть показати кращий результат та досягти більшої ефективності діяльності підприємства.

Другий принцип стратегічного орієнтування вказує на постійну підготовку та прийняття рішень на рівні логістичної діяльності, що враховують головній меті та цілям самого підприємства, тобто вказується на пріоритетність стратегічного підходу в управлінні.

Крім того, в прийнятті даних рішень дуже важливий принцип економічної обґрунтованості, що дозволяє використовувати сучасний підхід – математичне моделювання, та сучасні засоби передачі інформації і зв'язку. Також можна вказати про ефективність прийняття рішень при застосуванні новітніх концепцій логістичного контролінгу.

Принцип системності допомагає вдосконалювати логістичну діяльність на підприємстві за допомогою розподілу логістичних потоків (матеріальних, фінансових, інформаційних), але при цьому вони взаємодіють між собою раціонально.

Ще одним принципом є своєчасність, що полягає у забезпеченості вчасно реагувати на певні зміни на підприємстві за допомогою достатньо розвинутої логістичної інфраструктури всередині підприємства для ефективного здійснення руху потоків, координації дій всіх учасників руху та контроль за виконанням завдань. Таким чином можна легко реагувати на всі зміни, які відбуваються всередині підприємства та за його межами.



Останній принцип безперервності полягає у постійному вдосконаленні системи логістичного контролінгу на підприємстві. Ефективність можна вимірювати нескінченно, тому впровадження нових та прогресивних практик у логістиці допоможе врахувати усі особливості діяльності підприємства.

Підходи до контролінгу поділяють цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові). Оскільки контролінг взаємодіє з обома видами, тому система контролінгу також містить у собі дві підсистеми: стратегічний та оперативний.

Ціль стратегічного контролінгу – оцінка та коректування рішень залежно від стану факторів зовнішнього середовища, оцінка стратегічних факторів успіху, розробка альтернативних стратегій залежно від розвитку кон'юнктури ринку і т.п. [20]. Його можна розглядати як спеціальну саморегульовану систему, що спрямована на функціональну підтримку у прийнятті управлінських рішень.

Стратегічний контролінг повинен організувати процес пошуку оптимального рішення, яке узгоджене із можливостями різних служб і потребами підприємства в цілому, а також прийняти відповідальність за вибране і призначене до виконання рішення. Стратегічний контролінг фіксується на визначених ключових елементах діяльності підприємства, що дозволяє створювати економічні цінності.

Оперативний контролінг передбачає створення та підтримку запланованого рівня ефективності бізнес-процесів, контроль досягнення поточних цілей організації, прийняття оперативних регулюючих впливів.

Основне поле діяльності – допомога управлінцям у досягнення запланованих цілей, що характеризують встановлені показники прибутку, рентабельності або ліквідності, а також дотримання установлених меж відхилень. Тобто це орієнтація на обробку короткострокових проблем та їх вирішення. Поточні проблеми вирішуються адаптацією системи управління для підвищення ефективності діяльності підприємства.

У практичній діяльності підприємства зв'язок між оперативним та стратегічним контролінгом існує зв'язок. У ситуаціях коли постає питання

стратегії, то звертаються до оперативного здійснення дій та навпаки – оперативні питання можуть бути зведені до мінімуму стратегічні настанови [21, с. 14].

Функціональний зміст контролінгу визначається функціями, які його і описують. Вчені достатньо детально визначили їх [20], тому варто зробити переоцінку на логістичну діяльність.

1. Функція планування – здійснюється стратегічне, тактичне та оперативне планування, що забезпечує подальші цілі розвитку логістики, які безпосередньо пов'язані з головними завданнями всього підприємства.

2. Облік та розрахунок показників функціонування – тут формується система збалансованих показників, встановлюються їх норми та можливі відхилення для подальшого управлінського обліку логістичної діяльності.

3. Розробка управлінських рішень – відповідно до фактичних показників потрібно оцінити бізнес-процеси логістики та розробити заходи, які допоможуть направити управлінські рішення та ліквідувати вузькі місця.

4. Складання звітності – розробка звітних форм для контролю та аналізу ефективності прийнятих рішень.

Для виконання функцій логістичного контролінгу необхідне постійне вдосконалення способів аналізу логістичної системи. Тому, важливого значення набуває наявність сучасної інформаційної системи, яка може зберігати достатню кількість показників щодо підприємства (планові та фактичні показники), тобто повноцінне створення та ведення бази даних для постійного управління за відхиленнями та розробки оптимізаційних рішень.

Отже, концепція логістичного контролінгу дозволяє розв'язати завдання управління матеріальними фінансовими та інформаційними потоками так, щоб забезпечити максимальну ефективність діяльності логістичного відділу та підприємства в цілому. Це поєднання в собі обліку, планування, регулювання та інформацію в єдину систему, що створена для усунення вузьких місць у діяльності підприємства та досягнення максимальної ефективності. Функціонуючий контролінг дає можливість підприємстві звернути увагу на певні аспекти підприємства: організаційний – формування структури управління;

функціональний – формування цілей та завдань; методичний – формування методів та інструментів реалізації.

## **1.2 Організаційно-економічні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві в умовах розвитку контролінгу**

Вже безумовне використання логістики на усіх видах підприємства обумовлюється постійним прагненням зменшувати витрати, де новітні логістичні підходи пов'язуються з рухами матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а також інших дрібних їм супутніх. Показники різних звітів у кількісних та якісних формах допомагають приймати рішення щодо заходів підвищення ефективності логістичної діяльності.

Функціонування підприємства за допомогою новітніх засобах вчасного контролінгу значно пришвидшує прийняття рішень. Тому використовуючи різні теоретичні аспекти управління логістикою [22], можна також визначити прямі дії на покращення діяльності. Серед головних можна виділити:

- розробка раціональних схем завантаження підприємством;
- поліпшення якості підготовки звітностей та системи обліку на підприємстві;
- встановлення прогресивних (за технічними особливостями) форм інформаційного забезпечення та передачі інформації на підприємстві;
- контролювання правильності прорахунку основних показників логістичної діяльності;
- скорочення простоїв, затримки та накопичення запасів;
- усунення нераціональних та неприбуткових видів діяльності підприємства;
- комплексна автоматизація робіт для підвищення швидкості виконання робіт;
- забезпечення мотивації персоналу;

– загальна оптимізація управління організаційними справами підприємства.

Останній напрям підвищення ефективності може бути реалізований, враховуючи виконання усіх вище вказаних умов. Наприклад, логістичний контролінг може давно функціонувати на підприємстві, але деякі фінансові показники, тривалість логістичного циклу або діяльність потоків демонструють не найвищий рівень. Таким чином, можна зрозуміти, що загальна організація підприємства потребує більшого розгляду керівництва – варто переглянути в якому руслі відбувається логістична діяльність та змінити пріоритети.

В умовах цифровізації економіки та суспільства, що поєднує можливості подальшого розвитку та інтеграції контролінгу і логістичної діяльності, у суб'єктів господарювання виникає низка важливих питань управлінської направленості (відповідно до їх стратегічних та оперативних планів) щодо утримання позицій ефективного їх функціонування та підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному і на міжнародних ринках та подальшого зростання основних показників капіталізації, доходності, рентабельності й прибутковості бізнесу. За умов загальної трансформації бізнес-середовища та інтеграції різних видів функціональної спрямованості актуальними для компаній залишаються питання взаємозв'язку інформаційних потоків логістики і контролінгу для потреб оперативного реагування проблемам ведення бізнесу, прийняття керівництвом ефективних управлінських рішень на підприємствах, розвитку інших напрямів функціонування компаній та підвищення рівня їх конкурентоспроможності [23].

Практична цінність логістичного контролінгу підприємства, одним з основних завдань якого виступає інтеграція інформаційного забезпечення і побудова системи планування логістичної та контролінгової діяльності, полягає у можливості досліджувати та вирішувати проблеми виробництва, дистрибуції та післяпродажного обслуговування продукції, у тому числі і для подальшого забезпечення процесів дослідження ефективності прийнятих керівництвом управлінських рішень [23].

Таким чином, формування логістичного контролінгу звертає увагу головних управлінців підприємства на найбільш пріоритетні напрями діяльності компанії, допомагає виявити відхилення між запланованими та фактичними показниками діяльності, прискорює прийняття управлінських рішень та забезпечує підвищення ефективності взаємозв'язку усіх інформаційних потоків на підприємствах. Тому, коли керівництво підприємства планує вдосконалювати систему контролінгу, необхідно одночасно враховувати трансформації, що відбуваються в логістиці та в менеджменті, налаштувати свій бізнес відповідно до, наприклад, практичних рекомендацій удосконалення ведення бізнесу міжнародних партнерів, наприклад, бенчмаркінговий підхід, використовувати нові інформаційно-комунікаційні технології та сучасне програмне забезпечення.

Як зазначає Козак Н.: «Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проєкт Компанії «Ксерокс» щодо порівняння якості виробленої неї продукції із успішними на той час японськими аналогами» (див. посилання: [23]). У своїх дослідженнях авторка пояснює: «Поняття «бенчмаркінгу» вперше з'явилося у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» і, порівнюючи підходи бенчмаркінгу та конкурентного аналізу, обґрунтовує: «Бенчмаркінг є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу», це: «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми».

З урахуванням існуючого бенчмаркінгового досвіду, доцільно запропонувати зазначений підхід для потреб вдосконалення підсистеми логістичного контролінгу на підприємстві з метою ефективного управління інформаційними потоками в логістичній діяльності компанії. Отже, бенчмаркінг - процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого

підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи [23].

За своєю сутністю бенчмаркінг являється процесом виявлення, навчання та адаптації визнаних практик, що існують в цій організації або в іншій компанії з метою підвищення результативності діяльності. Він є [23]:

- безперервним процесом оцінювання продукції, послуг і практики щодо найсильніших конкурентів або компаній-лідерів;
- навчанням у кращих через порівняння з ними;
- пошуком найефективніших методів діяльності, здатних забезпечити конкурентні переваги.

Таким чином, безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик впровадження контролінгу на підприємствах, одночасне удосконалення логістичної діяльності та постійне використання бенчмаркінгового підходу призведе до отримання успішних результатів функціонування логістичного контролінгу компанії, надасть можливість підвищити рівень її конкурентоспроможності, мінімізувати ризики та отримати додаткові можливості розвитку бізнесу [23].

У разі використання бенчмаркінгу, підприємства створюють атмосферу для докорінних покращень після розуміння власних існуючих процесів. Під час того, як відбувається порівняння, важливо досліджувати модель на схожість із власною структурою діяльності для чіткого розуміння можливих покращень. Тому, перед початком бенчмаркінгу, потрібно провести докорінний моніторинг власних процесів діяльності та провести якісний аналіз.

Бенчмаркінг може бути застосований на такі елементи логістичної системи: канали збуту, транспортування, складування, матеріальні та супутні інформаційні, фінансові потоки, логістичні витрати, управління логістикою, логістичне обслуговування [23].

Сутність дій з удосконалення логістичного контролінгу для потреб управління потоками логістичної діяльності підприємства представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Дії та зміст вдосконалення логістичного контролінгу для потреб управління потоками логістичної діяльності підприємства

№ з/п	Дія	Зміст дії
1	Переосмислення об'єкту логістичного контролінгу	Визначення планових показників логістичної діяльності підприємств
2	Визначення сфери застосування логістичного контролінгу	Визначення на рівнях: стратегічному, оперативному чи тактичному, а також сфери – виробництво, фінанси і т.д.
3	Формулювання системи пріоритетних показників	Ренкінг показників, які необхідно контролювати в першу чергу
4	Розробка системи стандартів та системи управління якістю	Розроблення планових показників, стратегічних нормативів, системи норм та стандартів логістичної діяльності
5	Формування системи моніторингу показників логістичного контролінгу	Розроблення систем показників (абсолютних та відносних), оновлення внутрішніх звітностей, встановлення нових контрольних періодів, оновлення розмірів допустимих відхилень у показниках
6	Визначення ризиків, що можуть виникнути у системі	Виявлення основних та непрямих причин відхилень
7	Розроблення послідовності дій для усунення відхилень	Визначення ступеня відхилень (позитивний чи негативний) та розроблення дій щодо його усунення або розроблення серйозних управлінських рішень щодо логістичної діяльності

Джерело: [23]

Враховуючи спрямування бенчмаркінгу, воно буває внутрішнім та зовнішнім. Внутрішній враховує методи порівняння схожих дій підрозділів підприємства або показників одних видів діяльності у межах логістичної системи та визначає найбільш успішну. Зовнішній – виявлення підприємств-конкурентів поза даним підприємством з виробництва аналогічної продукції та/або бізнес-процесів логістичної діяльності та отримання інформації про кращу діяльність.

Головними передумовами, через які бенчмаркінг є дуже поширеним у логістичних процесах є:

1. Всебільше зростання важливості логістичних систем у діяльності підприємства та потоках, що супроводжують, для додаткових переваг споживачів.
2. Необхідність вітчизняним підприємствам вивчати найкращі досягнення логістики та майбутньому використовувати передовий досвід у своїй діяльності.

3. Глобалізація ринків бізнесу, що звертає увагу підприємств на постійне та детальне вивчення досягнення конкурентів, для досягнення того ж рівня діяльності та забезпечення ринку чистої конкуренції [24].

Деталізуючи усі процеси бенчмаркінгу, можна визначити три головні етапи бенчмаркінгу [24, 25], зображені на рис. 1.2. Першим є підготовчий етап, в якому визначаються проблеми та важливі питання, які потрібно розглянути. Також потрібно виділити логістичні фактори та змінні для аналізу та подальший вибір сукупності підприємств, які будуть використані для порівняння. Потрібно аби аналогів для порівняння було менше, для того щоб результати були більш глибокими, також враховувати не тільки звичайне застосування логістики, а і діяльність ланцюгів поставки.

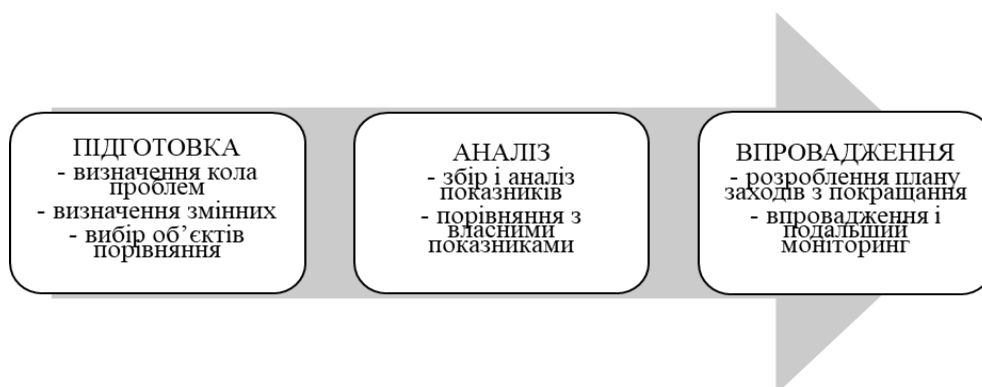


Рисунок 1.2 – Етапи методу бенчмаркінгу

(складено автором)

Другий етап спрямований на збір та аналіз характеристик порівняння з підприємством-партнером за певними критеріями. Систематизуючи всю інформацію, виявляються слабкі місця в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення для виявлення можливих цілей удосконалення.

Третім етапом є практична робота з врахування виявлених проблем та відбувається розробка стратегії заходів з удосконалення стану логістичної системи. Після впровадження визначеної стратегії відбувається подальший моніторинг впливу на логістичну діяльність та особливо на слабкі місця.

Економічні умови ведення бізнесу постійно змінюються, що впливає на функціонування підсистемі логістичного контролінгу на підприємстві і створює



додаткові проблеми в управлінні логістичною діяльністю. Концепція бенчмаркінгу допомагає керівництву підприємства вдосконалювати процеси управління фінансово-господарської діяльності, покращувати логістичні процеси, проводити моніторинг логістичної діяльності, оптимізувати витрати логістичної діяльності на основі оперативного забезпечення достовірною інформацією підсистему логістичного контролінгу. Бенчмаркінг є процесом дослідження, моніторингу та навчання у компаній-лідерів, що визнані найкращими практиками з удосконалення найефективніших методів управління, здатних забезпечити компанію-дослідника конкурентними перевагами у майбутньому, підвищити показники ефективності, прибутковості, покращити показники економічної результативності її фінансово-господарської діяльності і капіталізації бізнесу [23].

Визначивши достатньо важливий метод покращення управлінської діяльності на підприємстві в рамках контролінгу, можна визначити його головні переваги та недоліки (табл. 1.3) для оцінки управлінцем його особливостей для власного підприємства.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки бенчмаркінгу

Переваги
<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення конкурентоздатності;</li> <li>- визначення сильних та слабких місць логістичної діяльності;</li> <li>- досягнення нових стандартів;</li> <li>- збільшення ефективності та продуктивності логістики.</li> </ul>
Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестача вичерпної інформації;</li> <li>– нестача управлінських кадрів;</li> <li>– неготовність виробництва та персоналу до змін;</li> <li>– неповна досконалість стратегій покращення.</li> </ul>

*Складено автором*

Таким чином, методи покращення логістичної діяльності через контролінг є достатньо універсальними і підходять для багатьох підприємств, в тому числі для вітчизняних – сприяє вдосконаленню методів управління для пришвидшення економічної сфери країни. Обидва методи можна застосовувати окремо або разом для доповнення один одного, не збільшуючи проблем на виробництві. Адже впровадження методів дають змогу підвищити загальну конкурентоспроможність та ефективність підприємств на ринку України та за кордоном.

## Висновки до розділу 1

Розглянуто теоретико-методичні основи ефективності логістичної діяльності у системі контролінгу і визначено, що її спрямованість характеризується управлінням матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Ефективна організація логістичної діяльності надає змогу узгодити та оптимізувати усі матеріальні процеси та елементи логістики для досягнення встановлених цілей та мети при умові найменших витрат різного роду ресурсів.

Необхідність постійної підтримки даних процесів забезпечує управлінців додатковою увагою за логістичною системою. Логістичний контролінг, як одна з концепцій управління логістичною діяльністю підприємства, може бути використаний як основа підвищення ефективності економічних показників компанії на основі оперативного та постійного дослідження і вирішення проблем виробництва, дистрибуції та післяпродажного обслуговування продукції. У роботі було надано скореговане визначення логістичного контролінгу: це інтегрована підсистема інформаційної та методологічної підтримки управлінців у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття оптимальних рішень у логістичній діяльності компанії. При цьому вона містить три елементи: інформаційна логістична підсистема планування підприємства і, як основа, підсистема логістичного контролінгу, що має два напрями його практичного направлення – оперативний та стратегічний контролінг.

Розкрито організаційно-економічні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві в умовах розвитку контролінгу. Вдосконалюючи даний процес підприємство може зосереджуватись на такому методі, як бенчмаркінг.

Бенчмаркінг, як процес результативності діяльності в умовах контролінгу, є процесом виявлення, навчання та адаптації визнаних практик, що існують в цій організації або в іншій компанії. Даний підхід допомагає зрозуміти структуру власних логістичних процесів та провести якісний аналіз усіх показників, що надають змогу правильно порівняти модель діяльності кращого підприємства із власною структурою діяльності для чіткого розуміння можливих покращень.

## **2 ДІАГНОСТИКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства**

ТОВ «Київський завод напоїв «Росинка» – це один з найбільших виробників безалкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні. Сам завод розташований у Києві. Діяльність цього підприємства належить до харчової промисловості, а значить до третинного сектору економіки.

Заснована компанія була в 1960 році, а значить – за часи свого існування мала досвід у розвитку. Розпочинала вона з першої на території Радянської України, спеціалізованим заводом по розливу газованих напоїв. Зараз же «Росинка» – це один із прикладів іноземного впровадження частини компанії та її розвитку в Україні. Адже в основі підприємство співпрацює з Orangina Schweppes Group (Оранжина Швепс Груп), представляє їх інтереси у виробництві певних товарів на вітчизняному ринку у вигляді «Росинки». Саме так існує гарантія орієнтації на міжнародні стандарти [26, 27].

Але ці іноземні підприємства не є центрами контролю. ТОВ «Росинка» має свій центр управління, головні менеджери якого власне знаходяться в місті Києві на заводі, тобто тут існує найвища роль правління.

Головними напрямками організації являються виробництво, оптова та роздрібна торгівля мінеральними водами, безалкогольними або слабоалкогольними та іншими напоями.

Основними умовами успіху організації це поставлені цілі та встановлені принципи організації. «Росинка» при плануванні орієнтується на головну місію: робота на економічну, організаційну та соціальну ефективність. Серед цілей організації визначають:

1. Отримання прибутку та мінімізації витрат;
2. Орієнтація на споживачів та залучення нових клієнтів;

3. Гарантія високої якості продукції;
4. Збільшення обсягів продажів;
5. Впровадження новітніх технологій у виробництві [26].

Компанія «Росинка» на підприємстві безпосередньо виробляє:

- суміші харчові;
- лікери, наливки та інші спиртні напої;
- напої прохолоджувальні (у т. ч. води мінеральні та підсолоджені);
- послуги з постачання пари і гарячої води електростанціями.

Таким чином, за весь час роботи, компанія показала такий асортимент виробів:

- фруктові напої;
- хлібний квас натурального бродіння «Український»;
- мінеральна вода ТМ «Софія Київська»;
- соковий дитячий напій «Capri-Sonne»;
- енергетичний напій "Мустанг";
- соковмісна безалкогольна серія "Національні традиції";
- ретро-серія "Преміум";
- дитячий напій "Шампусик";
- слабоалкогольних коктейлів ТМ "Сансет";
- солодка газована вода «Байкал», «Золотий Ключик», «Тархун» і «Лимонад»;
- ароматні сиропи ТМ «Rosinka Dolce»;
- харчова суміш-коктейль молочний [26].

У виробництві компанія «Росинка» використовує новітні технології у виробництві своєї продукції. По-перше, використовуються сучасні пастеризатори, що дозволило підприємству збільшити термін зберігання безалкогольних напоїв та, одночасно, розширити ринок реалізації продукції.

По-друге, на такому заводі обов'язкове існування нових видів ліній з переміщення та розливу усіх напоїв та води, що виробляються на підприємстві в ємності.

На заводі впроваджена система управління якістю, що є відповідною до вимог ДСТУ «ISO 9001». Остання ресертифікація заводу відбулася у травні 2017 року, строком на 5 років. Це дозволило вдосконалити усі виробничі процеси та управління ними. Дана система охоплює 95% від діяльності всього підприємства.

Також завжди розробляються та випускаються інноваційні продукти. Відбувається і творча діяльність на підприємстві – це створення нових дизайн етикеток та пляшок. Крім того, у власності «Росинки» є своя свердловина Юрського горизонту, глибиною 315 м, з якої починає розливатися джерельна вода [26].

Керівництво піклується про те, щоб на заводі було сучасні обладнання та технології, спираючись на її бюджет, що позитивно впливає на продуктивність підприємства і скорочує загальні витрати.

Організаційна структура управління організацією завжди визначає відносини між елементами організації. Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець. На ТОВ «КЗН «Росинка» діє така організаційна структура на підприємстві (рис. 2.1).

Для даного підприємства характерна дивізіональна організаційна структура. Це тип організаційної структури, розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними.

В даному випадку діє дивізіонально-продуктова організаційна структура. Повноваження з питань керівництва виробництвом та збутом будь-якого продукту чи послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за цей тип продукції. Як можна побачити за схемою, існую певні підрозділи з єдиними керівниками, які складають всю структуру управління.

Горизонтальний поділ праці – це поділ виробничого процесу на стадії. «Росинка» поділяє підприємство на: підготовчу стадію, де виготовляються ємності та інша тара для майбутньої продукції; заготівельну стадію, де виробляється сама продукція; та складальну, де напої перетворюється на готову продукцію.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства «Росинка»

(складено на основі [28])

Вертикальний поділ праці на заводі «Росинка» передбачає поділ управлінської системи на рівні для координації діяльності всіх елементів горизонтального поділу праці. Для цього створений апарат управління, що включає керівників, менеджерів і фахівців, які виконують на різних рівнях певні завдання, роботи, операції. Діють три рівні менеджменту: керівники низової ланки; середньої ланки; та вищої ланки [29].

Серед переваг цієї організаційної структури підприємства «Росинка» – дивізійно-продуктової – є те, що увага приділяється всім і кожному конкретним продуктам, не дивлячись на те, що завод досить великий. Насправді, це відбувається через те, що існує достатньо небагато одиниць «Росинки». Крім того,

тут існує дуже якісна постановка завдання та контроль усіх функцій працівників, координація усіх робіт, що проводяться на підприємстві та швидке реагування на зміни. «Росинка» за свою історію показала, що впровадити новий вид продукту для неї не так важко, адже діяльність з виробництва кожної партії відбувається під чітким контролем управлінців. Досягти успіхів компанії також допомагають засоби децентралізації влади, де при кожному відділі стоїть багато менеджерів, що слідкують за діяльністю заводу.

Але є і незначні недоліки у структурі. «Росинка» потребує великих витрат на дублювання деяких підрозділів, а в тому числі працівників управлінських рівнів для гарного контролю роботи підприємства.

Аналіз підприємства також показав сильні та слабкі позиції функціональних складових підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Сильні та слабкі сторони функціональних складових підприємства

Складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	1. Достатньо низька собівартість продукції 2. Надзвичайна якість готової продукції	1. Велика енергомісткість 2. Формування простоїв виробничої сфери
Кадри	1. Висока кваліфікація виробничого персоналу 2. Соціальна відповідальність – працівники з обмеженою мобільністю.	1. Невисокий рівень розвиток менеджерів у логістичному відділі
Маркетинг	1. Постійний попит на продукцію 2. Відома торгова марка	1. Не достатньо ефективний збут та рекламні дії 2. Дуже рідко проходить оновлення асортименту

*Джерело: складено автором*

Тому потрібно здійснити реінжиніринг деяких процесів, постійно закуповувати нове обладнання, збільшувати мотивацію працівників, особливо логістичного відділу, та постійно розвивати маркетингову стратегію.

Ринок безалкогольних напоїв за попитом є дуже гнучким ринком, в цілому основні причини, що можуть впливати на його розвиток – це купівельна спроможність ринку та можливі проблеми з валютою на рівні держави.

Головною складовою ринкового середовища є споживач. В цілому підприємства «Росинка» купують українці від 12 до 65 років, частіше за все – люди до 35 років. Частота ситуативної покупки (до 1,5 літра) – 2-4 рази на місяць, ємності в 5-6 літрів – кожні 4-7 днів. Перевага віддається газованій воді. В основному покупка проходить в супермаркетах, іноді в дрібних торгових точках і магазинах біля будинку, найрідше – в аптеках [30].

Вітчизняний ринок даних напоїв достатньо широко розвинений. Лідерами даної галузі є «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», Моршинський завод мінеральних вод, ПАТ «Оболонь», Миргородський завод мінеральних вод, Виробнича фірма «Панда», Малбі Беверідж, «Росинка».

За останніми даними [30, 31], підприємство Росинка займає близько 10 відсотків ринку мінеральних вод, 4 відсотки – за слабоалкогольними напоями та близько 17 відсотків – в цілому за безалкогольними напоями в Україні.

Підприємство знаходиться у місті Києві, через що відстані до вітчизняного споживача майже немає, окрім віддалених областей України. Для цього на підприємстві створено логістичний відділ зі своїм транспортом для доставки продукції в різні кутки країни. До того ж, компанія експортує товари закордон: це Росія (20%), Австрія (18%), Грузія (10%), Нідерланди (8%) та Польща (4%) [32].

Щодо тенденцій ринкового середовища [33, 34], однією з них можна виділити зростання пропаганди здорового способу життя, що дозволяє збільшувати продажі мінеральної води та вітамінізовані напої компанії.

Враховуючи вищенаведених конкурентів, можна зауважити, що рівень конкуренції є достатньо високим. Тому маркетингові бюджети мають тенденцію до збільшення, через що «Росинка» постійно бере участь у різних піар-компаніях, акціях та підтримує соціальні ініціативи.

Через це виникає питання цінової категорії товару, що є основним критерієм вибору споживача. Орієнтація на дешевші товари допомагає



пришвидшити канали торгівлі, мережі дистрибуції. Так, «Росинка» використовує часто акції та інші стимули для збільшення продажів товарів.

У табл. 2.2 представлені зовнішні загрози та можливості зовнішнього середовища для підприємства.

Таблиця 2.2 – Зовнішні можливості та загрози для підприємства

Чинник зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економіка	1. Постійне зростання ВВП 2. Активізація інвестиційних процесів	1. Криза в країні
Соцсфера	1. Підвищення заробітних плат населення 2. Зростання якості освіти	1. Пониження реальних прибутків населення 2. Пониження народжуваності
Технології	1. Достають великий розвиток технологій 2. Створення інвестиційного клімату	1. Невеликі витрати на інвестиції 2. Низька кількість ресурсів для інформованості працівників

*Джерело: складено автором*

Так, варто звернути увагу на розвиток підприємства за допомогою залучення інвестицій у виробничій та технологічній сфері.

Виробнича діяльність київського заводу «Росинка» являє собою складний процес, який знаходиться у постійних змінах і розвитку, забезпечуючи роботу підприємства, виконання поставлених цілей та планів, відповідають характеру потрібних робіт для забезпечення прибутку компанії. Максимальна ефективність виробництва досягається при мінімальних трудових втратах за встановленими планами. Для цього «Росинка» поєднує керівництво директорату та господарську самостійність. Тому на разі завод – один з найбільш успішних підприємств за виробництвом безалкогольних напоїв.

На разі завод має у наявності велику кількість цехів: енергетичний, механічний, технологічний, розлив, ремонтний, юридичний, бухгалтерія,

лабораторія, якості, інформаційно-комп'ютерний, управління, планування, організація праці, продажів, маркетингу, охорони.

Забезпечуючи діяльність посадових осіб в цехах регламентується нормативними документами та інструкціями, тому що виробництво потребує великих обсягів комплексних робіт. Так, завод в діяльності охоплює техніку та технології, а саме завод для продукції використовує шість ліній з розливу, з яких чотири – повністю автоматизовані, через що постійно нарощується потужність. Виробничі лінії мають обладнання сучасне та кращих виробників Європи, такі як «Сіпа», «КХС», «Кроунс», «Клінгер» і т.д.

Крім того, важливою складовою є виробнича лабораторія, яка займається контролем сировини та готової продукції. В цілому вся продукція – сертифікована. Затверджені технології виробництва є стандартизовані за ДСТУ «ISO 9001». Остання сертифікація заводу відбулася у травні 2017 року (строком на 5 років). Лабораторія також забезпечена необхідними приладами та матеріалами для щоденного контролю, що гарантує якість продукції, а саме кожні пів години проводиться хімічний та фізичний аналіз продукції, та перед збутом кожна партія також проходить мікробіологічний аналіз.

Загальна система управління якістю враховує та забезпечує усі вимоги ДСТУ, що допомагає систематизувати 95 відсотків усіх виробничих та управлінських процесів підприємства «Росинка». В цілому система складається з таких основних постулатів:

- якісна сировина;
- забезпечення якості та контролю за виробничими процесами;
- якісна кінцева продукція;
- забезпечення контролю за зберіганням сировини та готової продукції;
- забезпечення якості системи дистрибуції.

Постачають на виробництво постачають також сертифіковану сировину українського та іноземного (італійські соки) виробництва, адже кожна партія може бути прийнята при наявності відповідного сертифіката, що демонструє якість та результати мікробіологічного контролю. За вимогами МОЗ завод

«Росинка» проходить щоквартальні випробовування контролю якості для виявлення відсутності токсичних елементів та щомісячний контроль якості вибіркової партії районною санепідемстанцією. Таким чином сертифікат якості, що видається на кожну партію, підтверджується різними фізико-хімічними аналізами і готова для реалізації.

На сьогодні потужність виробництва з кожним роком збільшується, адже зростає і кількість замовлень, в тому числі на експорт. Основні показники виробничої діяльності за видами продукції за 2018 рік представлені у табл. 2.3 на рис. 2.2.

Таблиця 2.3 – Основні показники виробничої діяльності КЗН «Росинка» за 2018 рік

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі, шт.	у грошовій формі, тис. грн	у відсотках до всієї виробленої продукції, %	у натуральній формі, шт.	у грошовій формі, тис. грн	у відсотках до всієї реалізованої продукції, %
Безалкогольні напої	11088,06	56762,80	41,14	11574,52	59253,12	40,75
«Капрі-Зонне»	650,8	12517,23	9,07	779,38	14990,29	10,31
Квас	2410,39	13480,43	9,77	2345,38	13116,85	9,02
Мінеральна вода	8785,38	23633,73	17,13	9757,13	26247,85	18,05
Слабоалкогольні напої	909,32	29798,57	21,60	912,12	29890,33	20,56
Інше	51,15	1786,64	1,29	54,89	1917,28	1,632

Джерело: [10]

З табл. 2.3 видно, що за обсягами продукції у 2018 році найбільше «Росинка» виробляє саме безалкогольні напої, що складає 40% від реалізованої продукції, далі ідуть слабоалкогольні – їх майже у два рази менше, та найменша реалізація за видом продукції складає саме квасу. Позитивним моментом є те, що підприємство реалізує майже весь виробничий потенціал, що дає постійне

нарощення випуску продукції. При цьому дані виробничі та реалізовані майже ідентичні, що демонструє достатню забезпеченість ринку продукцією.

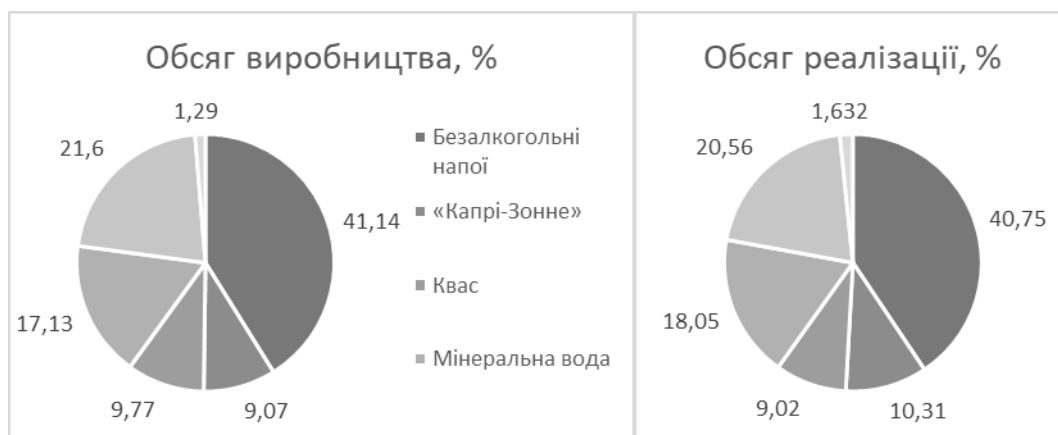


Рисунок 2.2 - Структура виробництва та реалізації за видом продукції підприємства  
(складено автором)

Говорячи про кадровий потенціал підприємства, які дуже важливі для технічної сторони виробництва, варто дослідити кадровий склад підприємства та який відсоток працівників спрямовані на виробничу структуру та як часто вони проходять перекваліфікацію (табл. 2.4, 2.5).

Таблиця 2.4 – Кадровий склад підприємства КЗН «Росинка»

Категорії персоналу	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018/2016	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Адміністративно-управлінський персонал	113	36%	146	38%	159	37%	46	140%
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	135	43%	85	22%	189	44%	54	140%
Допоміжний персонал	66	21%	77	20%	82	19%	16	124%
Разом	315	100%	385	100%	430	100%	167	

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.4 демонструють, що саме виробничий персонал займає 40 відсотків всіх працівників і всі 2016–2018 роки трималась на рівні, але у 2018 році зросла. Частка працівників, які займались підвищенням кваліфікації у 2018 році зменшилась, але не дивлячись на це – видно, що у 2018 працівників із вищою

освітою стало більше на 15%, а також на 24% працівників вищої категорії. Отже, підприємство завжди готове до збільшення виробничих потужностей. Основу виробничого персоналу також складає науково-технічний відділ, де займаються впровадженням нових технологій. Особливістю цього відділу є те, що багато нових товарів/розробок не патентуються за політикою підприємства.

Таблиця 2.5 – Оцінка кадрового потенціалу підприємства КЗН «Росинка»

Показник	Значення показника по роках		Відхилення	
	2017 р.	2018 р.	абсолютне	відносне, %
Частка працівників, що підвищили свою кваліфікацію в даному році, %	15,7	12,8	-2,9	0,82
Частка працівників з вищою освітою, %	53,9	61,8	7,9	1,15
Частка працівників вищої категорії, %	2,5	3,1	0,6	1,24

*Джерело: складено автором*

Визначивши кількості працівників, можна розрахувати продуктивність праці підприємства, що характеризує ефективність використання персоналу, враховуючи чистий дохід від реалізації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Продуктивність праці підприємства 2016–2018 років

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	11000	77000	120000	7	1,56
Чисельність працівників, чол.	315	385	430	1,22	1,12
Продуктивність праці	34,92	200,00	279,07	5,73	1,40

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Аналіз даних табл. 2.6 та динаміки продуктивності праці (рис. 2.3), демонструють позитивну діяльність підприємства. Не дивлячись на те, що кількість працівників збільшувалась, але запуск нового продукту в асортименті дав можливість значно збільшити доходи від реалізації товару.

Збутова діяльність підприємства характеризується даними властивостями: оскільки всі виробничі потужності знаходяться у Києві, це дозволяє використовувати інфраструктуру даного міста, наприклад, район Шулявки (де

знаходиться підприємство) має одну із основних доріг – проспект Перемоги – яка має сполучення з одними із важливих автомобільних доріг країни; також розміщені залізничні дороги – Караваєві Дачі та Київ-Товарний.

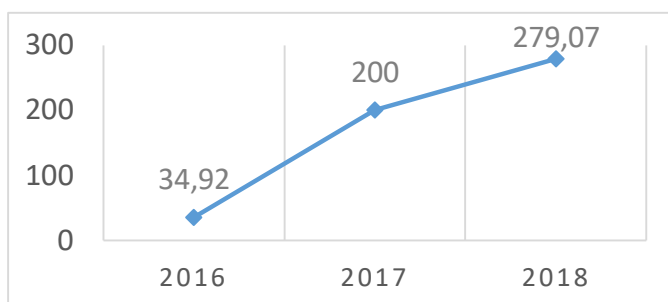


Рисунок 2.3 - Динаміка продуктивності праці підприємства 2016-2018 рр.

*(складено автором)*

Матеріально-технічна база складає сукупність умов матеріального характеру для здійснення виробництва у поєднанні з технологіями у підрозділах. Головною складовою бази є земля, загальна площа заводської території в «Росинці» складає 3.1 гектара. Іншими елементами також вважаються усі приміщення, споруди та будівлі та цехи, що складають 7,5 тисяч квадратних метрів. Усі види наявних цехів описані вище.

Виробництво також у своєму складі нараховує основні виробничі засоби. Структура основних засобів за 2017–2018 роки описана у табл. 2.7. В цілому загальна вартість основних засобів у 2018 році зросла, в порівнянні з 2017 роком. Причинами стали купівля нового обладнання та транспортних засобів. Вартість інших засобів, таких як земельні ділянки та споруди, не змінилась, додаткових витрат на них не відбувалось. Структура основних виробничих засобів не зазнала великих змін: більшу частку займають обладнання, а от найменшу складає земля; також у 2018 році була закупка транспортних засобів, що і вплинуло на загальну структуру.

Таблиця 2.7 – Структура основних засобів за 2017–2018 роки

Показник	2017	2018	2017	2018
	тис. грн	тис. грн	%	%
Земля	179	179	9,45	6,36
Споруди	648	648	34,2	23,01
Обладнання та машини	703	1378	37,1	48,93
Транспорт	–	34	0	1,21
Інші необоротні матеріальні активи	365	577	19,26	20,49
Всього	1895	2816	100	100

*Джерело: фінансова звітність підприємства*

Оцінка матеріально-технічної бази також визначається декількома показниками: фондівіддача, фондоозброєність та фондомісткість. Їх розрахунок представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання виробничих засобів

Показник	2016	2017	2018	Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	11000	77000	120000	7,00	1,56
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	1200,5	1896	2357	1,58	1,24
Вартість устаткування(машини і обладнання), тис. грн.	208	702	1377	3,38	1,96
Фондовіддача, грн.	3,71	6,68	7,75	1,80	1,16
Фондомісткість, грн.	0,27	0,15	0,13	0,56	0,87
Фондоозброєність, грн/особу	3,78	4,89	5,44	1,29	1,11
Технічна озброєність праці, грн./особу	753,6	1507,5	2111,4	2,00	1,40

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Показники характеризують ефективність використання засобів праці на підприємстві. Так, постійне зростання фондівіддачі протягом 2016–2018 років характеризує збільшення грошової одиниці вартості основних засобів, що є позитивною тенденцією. При цьому постійно спадає фондомісткість через збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Технічна озброєність працівників також зростає через купівлю нових машин та обладнання.

Іншими важливими показниками є забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами. Їх можуть описати матеріальні затрати, матеріаловіддача та матеріаломісткість (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Забезпеченість підприємства матеріалами за 2016–2018 роки

Показник	Рік			Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Матеріальні затрати, тис.грн	3890	10357	17025	2,66	1,64
Матеріаловіддача, грн	1,14	1,22	1,27	1,07	1,04
Матеріаломісткість, грн	0,87	0,82	0,78	0,94	0,95

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Аналіз даних показників демонструє постійне збільшення матеріаловіддачі та зменшення матеріаломісткості підприємства протягом 2016–2018 років. Це пов'язано із збільшенням замовлень, заключення нових контрактів та збільшення кількості реалізованої продукції, що є помітним також через збільшення доходів. Також вплинуло поява нової продукції в асортименті виробництва.

Дослідження фінансового-економічного комплексу показників дає розуміння наскільки ефективно взаємодіють між собою усі елементи підприємства та який в кінці є фінансовий результат. Набір виробничо-господарських факторів допомагають дослідити фінансову стійкість підприємства та його рентабельність; стан забезпечення власними обіговими коштами; кількісну оцінку конкурентоспроможності. Оцінка становища суб'єкта господарювання можна здійснити за допомогою різних форм звітності, основними з них є баланс та звіт про фінансові результати.

Отже, використовуючи основну звітність заводу «Росинка» [36] (наведені у додатках А і Б), можна визначити найважливіші показники діяльності підприємства, що включають доходи та витрати (табл. 2.10).

В цілому, фінансовий стан заводу «Росинка» є достатнім для функціонування та показники не мають такого великого розриву між собою. Майже всі показники характеризуються збільшенням протягом 2016–2018 років, окрім найголовнішого – чистого прибутку підприємства. А саме він зменшується через те, що збільшується собівартість продукції та сукупні витрати через таке ж збільшення обсягів виробництва та реалізації обсягів продукції. Особливо такий приріст показує саме 2017 рік у порівнянні з попереднім періодом.



Таблиця 2.10 – Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності КЗН «Росинка» за 2016–2018 роки

Показник	Рік			Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	11000	77000	120000	7,00	1,56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8600	67000	88000	7,79	1,31
Валовий прибуток, тис. грн	2400	10000	32000	4,17	3,20
Інші доходи (операційні, фінансові тощо), тис. грн	35	1700	950	48,57	0,56
Адміністративні витрати, тис. грн	–	7200	11000	–	1,53
Витрати на збут, тис. грн	–	2080	16830	–	8,09
Інші операційні витрати, тис. грн	1900	540	3100	0,28	5,74
Фінансові витрати, тис. грн	305	1700	1900	5,57	1,12
Обсяг сукупних витрат, тис. грн	2205	11520	32830	5,22	2,85
Чистий прибуток, тис. грн	230	180	120	0,78	0,67

*Джерело: фінансова звітність підприємства*

Пояснюється зміна собівартості також збільшенню продуктивності праці, наймом високоосвічених працівників та купівлею нового обладнання, що було виявлено в попередніх таблицях, а також зміни цін у більшу сторону на матеріали та електроенергію.

Важливим показником фінансової стійкості є ліквідність, що характеризує підприємство у погашенні короткострокових зобов'язань за допомогою перетворення активів у кошти для платежів. Оцінка ліквідності різними коефіцієнтами наведена у табл. 2.11.

Нормальним значенням для коефіцієнту покриття є одиниця, що припускає рівність активів та пасивів. Аналіз демонструє, що у 2016–2017 роках підприємство мало велику дебіторську або інша безнадійна заборгованість. Але вже у 2018 році коефіцієнт став у норму, тобто завод зміг розрахуватись із боргами. Для коефіцієнту абсолютної ліквідності достатнім є значення 0,2, але

зазвичай це значення може бути значно нижчим, адже одразу всі кредитні зобов'язання для підприємства погасити неможливо.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників ліквідності підприємства, 2016-2018 рр.

Коефіцієнт	Розрахунок	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	
					2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,85	0,9	1	0,05	0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,0005	0,007	0	0,0065	-0,007
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	Поточні активи – поточні зобов'язання	-3000	-3000	0	0	3000

*Розраховано автором*

За даними 2018 року цей показник став рівним нулю у порівнянні з попередніми роками, тому на разі «Росинка» не може найближчим часом погасити і частину зобов'язань. Для чистого оборотного капіталу рекомендованим значенням являється більше нуля.

За даними підприємства у 2016–2017 роках дане значення було із мінусовим значенням, що означало неспроможність погасити короткострокові зобов'язання та відсутні резерви для можливої додаткової діяльності. Вже у 2018 році даний показник став дорівнювати нулю і підприємство може розраховувати на нарощення оборотних коштів для подальшого погашення заборгованостей.

## 2.2 Дослідження стану ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві

У процесі функціонування логістичної діяльності підприємств одним із основних завдань є постійне дослідження стану логістичної системи, також це впливає і на логістичну стратегію. Так, формується певна кількість індикаторів для побудови управлінських рішень над логістикою, а далі структуруються показники, що потрібні для оцінки та аналізу ефективності логістичних процесів.

Логістична діяльність розглядається як велика сукупність логістичних операцій на підприємстві, що забезпечують вхідні та вихідні товаропотоки, а також пов'язані фінансові та інформаційні. Все більший розвиток підприємства у економічному плані обумовлює працювати його не тільки на рівні операцій, але і виконувати управлінську діяльність задля створення єдиної системи відносин усіх учасників ланцюга постачань [37]. В цілому логістична система ТОВ «КЗН «Росинка» (рис. 2.4) також включає усі процеси, що пов'язані із закупівлею, збутом та виробництвом.

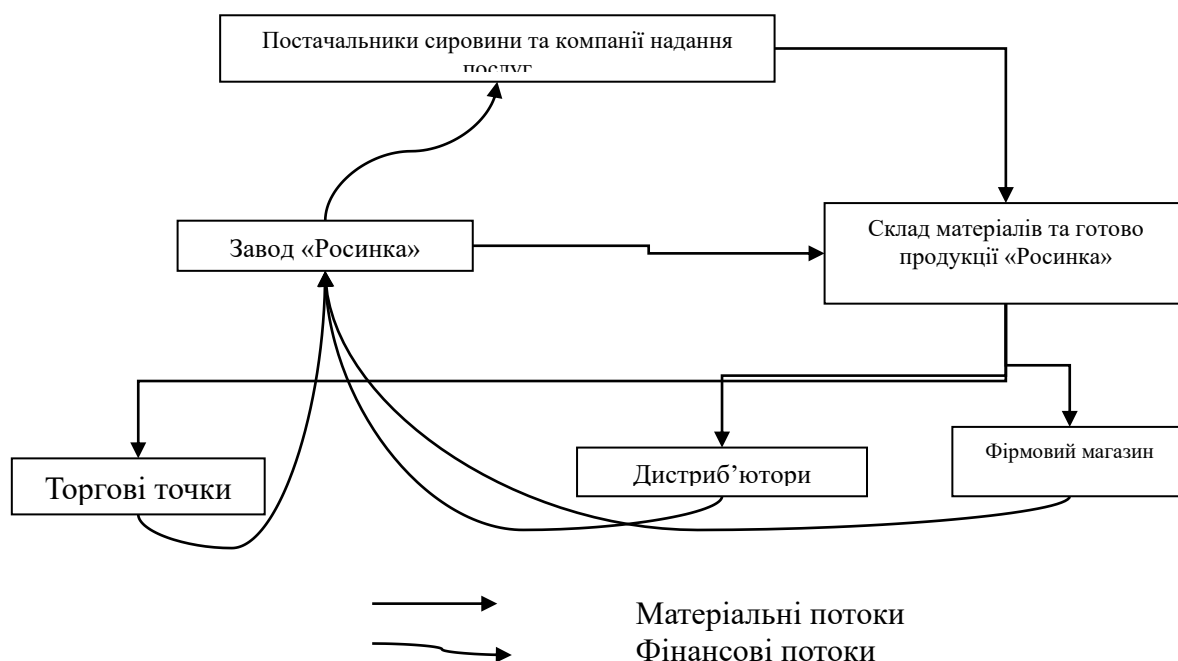


Рисунок 2.4 – Логістична система ТОВ «КЗН «Росинка»

(складено автором)

На рисунку зображені всі складові логістичної системи заводу та відображені матеріальні і фінансові потоки. Супутні інформаційні потоки же присутні при будь-яких взаємовідносинах системи.

Підприємство отримує сировину, матеріали та певні послуги від інших компаній, що розташовані в Україні, а також з-за кордону. Саме ячмінь, хміль, борошно, солод, деякі види соку, цукор, всі види тари та комунальні послуги закуповується у вітчизняних компаніях, таких як Київгаз, Херсон інвест, Вінницький цукровий завод, Аграріка, Soufflet Group, Рокитнівський скляний

завод та інші. Ароматизатори, концентрати та пивні дріжджі закуповуються у Європейських компаній Wild та Pharmetics Inc.

Реалізацію виробленої продукції «Росинка» здійснює завдяки торговим точкам, дистриб'юторам та фірмовому магазину. Дистриб'ютори географічно знаходяться не тільки у Києві та містах України, а також за кордоном – США, Німеччина, Нідерланди, Білорусь, Іспанія. Завдяки дистриб'юторським компаніям завод має постійних споживачів, з якими підписані контракти та визначені спеціальні умови для постійної співпраці. Ними є отримання знижок та оптова передача товару зі складу.

Реалізацію виробленої продукції «Росинка» здійснює завдяки торговим точкам, дистриб'юторам та фірмовому магазину. Дистриб'ютори географічно знаходяться не тільки у Києві та містах України, а також за кордоном – США, Німеччина, Нідерланди, Білорусь, Іспанія. Завдяки дистриб'юторським компаніям завод має постійних споживачів, з якими підписані контракти та визначені спеціальні умови для постійної співпраці. Ними є отримання знижок та оптова передача товару зі складу.

Доставка готової продукції здійснюється завдяки автомобілями, що присутні у власному автопарку. За межі Києва та України використовується ті ж авто, а також додатковий транспорт.

На підприємстві «Росинка» система контролю характеризується експертною групою з чотирьох осіб, які і відповідають за компетентність логістичної діяльності. Робота команди базується на забезпеченні виконання завдань підприємства, які оцінюють результати логістики (витрати, послуги, що надаються, коефіцієнти виконання) та впливають на процеси, що підвищують ефективність. Весь логістичний відділ складається із персоналу у десять осіб.

Формуючи оцінку ефективності та продуктивності логістичної діяльності важливо звертати увагу не тільки на фінансові результати підприємства в цілому, а й поведінку логістичної системи, також враховуючи необхідний баланс між ними. Тому пропонується дослідити стан ефективності управління логістикою за показниками із певними ознаками. Серед них можна виділити такі категорії:

надійність, ефективність, витрати та гнучкість обслуговування, – і за кожною з них можна навести декілька оціночних показників [38, 39, 40] та додатку В [47].

1. Надійність доставки у ланцюгах постачань. Показники даної категорії у результаті роботи зіставляють фактичні дані із плановими показниками. Вони створюють цілісну оцінку здатності підприємства забезпечувати стабільний логістичний процес, включаючи готовність до поставок, їх гнучкість, збереження продукції у процесі доставки.

Найбільш часто надійність логістичного обслуговування розуміється як дотримання перевізником зобов'язань за строками доставки і відповідність умовам договору доставки. Надійність обслуговування виступає як синонім гарантованості обслуговування споживача і мінімізації ризиків.

Оцінювати надійність слід, згідно сталим підходам в теорії надійності, ймовірністю відсутності відмов у здійсненні доставки, виконання якої погоджено договором сторін [41]. У табл. 2.12 розраховані показники надійності для заводу «Росинка».

Досліджуючи надійність заводу «Росинки» можна сказати, що виконання замовлень не завжди є вірними, бувають збої у системі складання замовлень та часу доставки. А з іншого боку, склад підприємства завжди має у швидкій доступності потрібний товар у разі заміни замовлення або при появі нового або специфічного. В цілому 2 із 4 показника знаходяться у межах норми, та один – якість поставки дійсно прагне до нуля, але зауваження та недоліки у логістиці присутні, та потрібно звернути увагу менеджерів на дану ситуацію.

Досліджуючи надійність заводу «Росинки» можна сказати, що виконання замовлень не завжди є вірними, бувають збої у системі складання замовлень та часу доставки. А з іншого боку, склад підприємства завжди має у швидкій доступності потрібний товар у разі заміни замовлення або при появі нового або специфічного. В цілому 2 із 4 показника знаходяться у межах норми, та один – якість поставки дійсно прагне до нуля, але зауваження та недоліки у логістиці присутні, та потрібно звернути увагу менеджерів на дану ситуацію.

Таблиця 2.12 – Показники надійності ТОВ «КЗН «Росинка» у 2018 році

№ з/п	Назва показника	Інформація про показник	Метод розрахунку	Розрахунок
1	Відповідність, %	Ступінь відповідності наданих послуг до замовлень, що надають клієнти. Показник повинен бути не більше 3%.	Відповідність = невірно виконані замовлення / загальна кількість замовлень * 100%	Відповідність = $950/28870 * 100\% = 0,032 * 100\% = 3,2\%$
2	Доступність товару, %	Наявність товару на складі для спроможності задовольнити попит в потрібний момент часу. Показник повинен бути не менше 70%.	Доступність = загальна кількість рецикл товарів на складі / загальна кількість замовлень на рецикл * 100%	Доступність = $320600/423560 * 100\% = 0,756 * 100\% = 75,6\%$
3	Кількість правильності виконання замовлень, %	Показує наскільки якісно клієнти були обслужені. Включає в себе терміни виконання замовлення. Показник повинен бути не менше 95%.	Виконання = правильно виконані замовлення за терміном / загальна кількість замовлень * 100%	Виконання = $26399/28870 * 100\% = 0,9144 * 100\% = 91,44\%$
4	Ймовірність дефіциту, %	Показує наявність продукції на доставку споживачам. Показник має бути не більше 5%.	Ймовірність = замовлення реалізовані зі складу / загальна кількість замовлень * 100%	Ймовірність = $20563/28870 * 100\% = 0,86\%$
5	Якість поставки, %	Характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні. Показник має прагнути до 0.	Якість = кількість рекламацій / загальна кількість замовлень * 100%	Якість = $950/28870 * 100\% = 3,3\%$

*Розраховано автором*

2. Ефективність логістичної системи. Це поняття є достатньо широким, тому враховує співвідношення цілої сукупності результатів діяльності до витрати логістичних та загальних у процесі функціонування підприємства.

Деякі вчені визначають ефективність як «створення корисності» у вхідних та вихідних потоках завдяки перевищення доходів до використаних ресурсів. Підприємству важливо розробити індикатори логістичних бізнес-процесів та операцій, виконання яких покладається на управлінців [37]. У табл. 2.13 розраховані показники ефективності для підприємства «Росинка».

Таблиця 2.13 – Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «КЗН «Росинка» у 2018 році

№ з/п	Назва показника	Інформація про показник	Метод розрахунку	Розрахунок
1	Кількість замовлень на 1 торгового агента	Характеризує ефективність діяльності у логістичних процесах.	Кількість = загальна кількість замовлень / кількість торгових агентів	Кількість = $28870/283 = 102,01$
2	Оборот логістичних активів	Показує використання логістичних активів	Оборот = виручка з продаж / середня вартість логістичних активів	Оборот = $120000000/110000 = 10,9$
3	Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	Характеризує інвестиції в логістичну інфраструктуру	Рентабельність = чистий прибуток / інвестиції в логістичні активи	Рентабельність = 0 (інвестиції у 2018 році відсутні)
4	Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	Характеризує використання обладнання, транспорту та складських площ, та інших логістичних складових.	Завантаженість = фактичне завантаження потужностей / нормативне завантаження потужностей	Завантаженість = $89\%/85\%=1,047$
5	Оцінка доставки замовленого товару в зазначене місце, %	Показує наскільки фактична відстань відрізняється від геометрично розрахованої.	Оцінка = відхилення від запланованої відстані доставки / запланована відстань доставки товару замовникові за мапою *100%	Оцінка = $340/1560*100\% = 21\%$

*Розраховано автором*

Ефективність логістичної діяльності підприємства характеризується великою кількістю замовлень та торгових агентів, швидкого обороту активів (за приблизно 11 днів повністю оновлюється ланцюг постачання) та вище норми завантаженість об'єктів логістичної системи. В той же час у 2018 році логістична система не мала жодних інвестицій у активи, тобто для покращення збуту підприємства не було виділено фінансів. Також при поставкам товарної продукції на власних автомобілях дуже часто авто слідує не за найкоротшими маршрутами, а задають більші для уникнення трафіку та поганої якості доріг, і показник у 20% є достатнім.. В цілому 3 із 5 показника знаходяться у межах

норми та характеризують достатню ефективність, але потрібно звернути увагу на інвестиції та розвиток логістики.

3. Витрати в ланцюзі постачання. Мінімізація загальних логістичних витрат – одне із основних завдань управління ланцюгом поставок, яке пов'язано із переміщенням потоків матеріальних, інформаційних та фінансових, включаючи зберігання та використання запасів. У табл. 2.14 розраховані показники щодо логістичних витрат для підприємства «Росинка».

Таблиця 2.14 – Показники логістичних витрат підприємства, 2018 р.

№ з/п	Назва показника	Інформація про показник	Метод розрахунку	Розрахунок
1	Загальні логістичні витрати, тис. грн	Витрати на складування, транспортування, вантажно-розвантажувальні роботи	Витрати = Сума всіх видів витрат	Витрати = $12300 + 4820 + 1880 = 19000$ тис грн
2	Логістичні витрати в структурі загальних витрат, %	Характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності	Частка = загальні логістичні витрати / сумарні витрати підприємства	Частка = $19\,000\,000 / 110\,000\,000 * 100 = 17\%$
3	Рентабельність каналів збуту	Характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту	Рентабельність = (валовий прибуток – логістичні витрати) / логістичні витрати	Рентабельність = $13\,000\,000 / 19\,000\,000 = 0,68$
4	Витрати утримання запасів, тис. грн	Характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси	Витрати = норма витрат утримання запасу у % * вартість запасу / $2 * 100$	Витрати = $(30 * 280) / (2 * 100) = 42$ тис грн

*Розраховано автором*

Логістичні витрати складають майже п'яту частину усіх витрат на підприємстві при реалізації продукції, при цьому рентабельність витрат є достатньо високою та прагне до одиниці, що демонструє якісне використання каналів дистрибуції. При цьому витрати на утримання запасів є невисокими за рахунок наявності власного складу на підприємстві. Отже, на разі витрати спрямовані саме на збут є достатніми для повноти реалізації товару.

4. Гнучкість логістичного обслуговування. Дані показники характеризують ступінь задоволення споживчого попиту, враховуючи відмов або прийняття



замовлень та вплив на обсяги продажів та в цілому описує рівень обслуговування, такі як способи оплати, задоволеність вимог споживачів. Та в цілому включає гнучкість проведених операцій.

У табл. 2.15 розраховані показники щодо обслуговування для підприємства «Росинка».

Таблиця 2.15 – Показники обслуговування ТОВ «КЗН «Росинка», 2018 р.

№ з/п	Назва показника	Інформація про показник	Метод розрахунку	Розрахунок
1	Гнучкість операцій, %	Готовність реалізувати зміни, що вносяться споживачами в умови договору	Гнучкість = кількість задоволених вимог / кількість звернень споживачів щодо надання додаткових послуг * 100%	Гнучкість операцій = $23190/26399 * 100 = 87\%$
2	Гнучкість виконання замовлення, %	Відображає спроможність реагувати на спеціальні потреби споживачів	Гнучкість = кількість виконаних спеціальних замовлень / кількість спеціальних замовлень * 100%	Гнучкість = $3266/8720 * 100 = 37,4\%$
3	Гнучкість оплати, %	Характеризує здатність підприємства пропонувати споживачам вигідні для них форми оплати за транзакцію	Гнучкість = сума оплати після отримання товару / вартість поставки * 100%	Гнучкість = $19850/25502 * 100 = 77,8\%$
4	Повнота охоплення замовленнями	Частота ситуації, коли всі запаси (продукція) замовлені споживачами	Повнота = Сума від кількості випадків коли всі запаси замовлені та від кількості груп продукції	Повнота = $5+0+4+8+4+0 = 19$ разів

*Розраховано автором*

Дане дослідження демонструє, що підприємство володіє достатньою гнучкістю в обслуговуванні споживачів, в тому числі замовлень додаткових послуг у збуті, адже більше третини спеціальних замовлень споживачами були виконані та майже 90% вимог клієнтів були задоволені повністю. Також 77% відсотків споживачів одразу оплачуються поставку товарів, та їх задовольняють методи оплати. Близько 19 разів склалась ситуація, коли усі запаси були замовлені, що є дуже високим показником та не зможе задовольнити інших споживачів при негайно сформованих замовленнях. Так, в цілому 3 із 4

показників характеризують достатню гнучкість логістичної діяльності відповідно до запитів споживачів.

За визначеними показниками варто також врахувати інтегральний індикатор взаємного впливу за результативністю логістичної діяльності [37], де використана питому вага кожного блоку показників у загальних втратах логістики, виражена як частка одиниці та ступінь виконання за кожною категорією, формуючи загальну оцінку логістичної діяльності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Загальна оцінка логістичної діяльності ТОВ «КЗН «Росинка» у 2018 році

Категорія показника	Вага	Виконання	Оцінка
Надійність	0,2	$2/5 = 0,4$	0,08
Ефективність	0,3	$3/5 = 0,6$	0,18
Витрати	0,35	$4/4 = 1$	0,35
Гнучкість	0,15	$3/4 = 0,75$	0,11

*Розраховано автором*

Таким чином, загальна оцінка управління логістичної діяльності складає 0,72 із максимально можливої одиниці. В цілому результат є достатньо високим, але враховуючі недоліки які були описані раніше, діяльність потребує розвитку управління в даній сфері.

### **2.3 Передумови підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу**

Вітчизняні підприємства характеризуються відділенням функцій управлінської діяльності над логістичними системами, в залежності від проблем, що виникають у ланцюгах. Наприклад, якщо виникає питання щодо термінів поставки, то саме на нього спрямовані сили, не враховуючи вплив на інші проблеми. Саме тому підприємствам потрібна систематизація методів менеджменту для здійснення ефективного управління бізнес-процесів логістики. Конкуренція та економічні умови вимагають створення такого механізму та

сукупності операцій управління, в основу яких покладено здійснення якісних логістичних процесів [42].

Важливо аби система управління можливих втрат, як складова постійного контролінгу, звертала уваги на фактори, які впливають на успіх певних показників. Бенчмаркінг, як один із видів такої практики, отримує все більше прихильності серед методів менеджменту. Серед причин популярності даної концепції можна виділити [43]: висока конкуренція (усвідомлення детального вивчення кращих досягнень з метою подальшого використання досвіду); винагорода за якість (отримання додаткових прибутків при кращих конкурентних переваг) та необхідність адаптації до святкових досягнень у галузі бізнесу та технологій.

За трьома основними етапами бенчмаркінгу [23], першим є вибір об'єкта та порівняльних аналогів. Для підприємства «Росинка» порівнювати варто показники логістичної діяльності підприємства за певний період, наприклад, за 2018 рік, із плановими показниками для розуміння наскільки відхилення є великими.

Другим являється аналітичний етап, за допомогою якого відбувається оцінка показників та ідентифікуються причини їх виникнення. Досліджуючи основні аспекти системи логістичної діяльності на підприємстві «Росинка», здійснені у попередньому розділі, здійснено за певними категоріями показників, базуючись на завданнях та інструментах логістичного контролінгу.

Вивчаючи логістичну діяльність заводу напоїв «Росинка», можна зробити висновки, що власний логістичний відділ постійно займається розподілом виробленої продукції. Відділ завжди прагне оптимізувати витрати, покращувати якість сервісу та налаштовувати комунікацію з клієнтами та дистриб'юторами. Але враховуючи повільну реакцію на мінливість логістичного ринку, виникають певні проблеми, які вже є окресленими у попередньому розділі. Серед них головними проблемами «Росинки» виділяють:

- зношеність обладнання (вік деяких автомобілей у автопарку досягає більше 13 років, що збільшує витрати на їх ремонт; перевантаження автомобілів);
- відсутність постійних інвестицій у розвиток логістичної сфери;

- потреба у більших складах поза Києвом для зменшення дистриб'юторів;
- якості транспортування (невиконання певної частини замовлень у термін)
- неприйняття спеціальних замовлень через напруженість;
- поява рекламаций від кінцевих споживачів.

В цілому можна систематизувати переваги та недоліки системою існуючою системою управління логістичними процесами. Перевагами можна вважати високе позиціонування продукції на ринку та цілеспрямована логістична діяльність. В свою чергу існують великі недоліки:

- низьке використання інформаційних технологій;
- відсутність відповідної системи комунікацій;
- відсутність стратегічного підходу до концепції логістики;
- відсутність орієнтації менеджменту до інновацій та інвестицій.

Останнім етапом є надання практичних рекомендацій та передових прийомів для досягнення успіхів. Так, для даного підприємства «Росинка» у рамках бенчмаркінгу пропонується:

- прибрати неефективні ланки, що дозволить швидко і чітко надавати відповідальність та уникати подвійної роботи;
- ввести стратегічне партнерство із роздрібними мережами на постійній основі для уникнення великих часових проміжків для перемовин і зменшить час простою у доставці;
- покращення процесів на складі підвищить надійність поставок, покращить відповідність контрактних умов та зменшить затримок у часі.
- створення єдиної інформаційної системи для передачі усієї інформації підлеглим.

Взявши за мету оптимізацію логістичної діяльності компанії можна сформулювати та реалізувати такі проекти оптимізації за [44]:

1. Оптимізація системи управління запасами. Зміст полягає у розрахунку найменш можливого запасу на підприємстві та його забезпечення для якісного обслуговування клієнтів, що допоможе зменшити витрати на зберігання готової

продукції. Показником оптимізації виступає рівень середнього значення запасів за місяць у кількісному та грошовому вираженні.

2. Оптимізація розподільчої складової логістики. Сутність полягає у збільшення кількості постійних покупців завдяки якісного та своєчасного сервісу. Основними шляхами оптимізації можуть бути: розробка стратегії розподілу каналу дистрибуції, побудова роздрібних магазинів, а також регіональних оптових та роздрібних складів.

3. Оптимізація постачання безпосередньо до кінцевого клієнта. Змістом є надання клієнтам можливості очно у визначений термін поставляти продукцію, що забезпечить постійний дохід від наданих логістичних послуг, виконаних робіт. Головними шляхами оптимізації є: проведення технічно-економічних розрахунків варіантів розвитку постачання (серед яких аутсорсинг, паркінг, вибір постачальника послуг).

4. Оптимізація логістичного сервісу. Основна ідея – надати клієнтам такий рівень сервісу, який забезпечить довгострокове зростання компанії. Оптимізація може полягати у розподілі відділу продажів на попередній та кінечний офіс для оцінки сервісу до і після обслуговування; забезпечення інформаційної підтримки - створення єдиної служби логістики.

5. Оптимізація управління логістичної системи підприємства. Сутність полягає у прозорості та відкритості логістичної діяльності для кожного працівника. Це можливо зробити за допомогою карти процесів підприємства, інтеграції структурних підрозділів у загальну структуру компанії.

Важливою складовою управління логістикою на підприємстві є визначення витрат та шляхи, на які вони розподілені. Проблемою, що виникає при виділенні даних витрат є те, що традиційні методи обліку основних видів витрат і їх класифікації, як правило, не містять достовірної інформації для виділення витрат, що мають зв'язок з логістичними процесами. Це обумовлено тим, що традиційні системи обліку об'єднують логістичні витрати в інші групи корпоративних витрат, що не може дозволити провести їх укрупнений аналіз, прийняти до уваги

всі наслідки управлінських рішень, а також їх вплив на загальну ефективність логістичної системи

Класичними критеріями класифікування логістичних витрат є:

- місце виникнення;
- носії витрат;
- аналітичні рахунки витрат;
- фази логістичного процесу тощо.

Серед логістичних витрат вирізняють такі їх види:

- постійні витрати - витрати, на які не впливає обсяг виробництва та збуту, тобто інтенсивність матеріальних потоків (наприклад, витрати за оренду складських приміщень);
- змінні витрати,- витрати, на які впливає інтенсивність матеріальних потоків, що знаходяться під контролем підприємства (наприклад, витрати на закупівлю сировини, транспортні витрати);
- загальні або валові витрати - витрати, що становлять суму постійних і змінних;
- середні витрати – відповідні витрати на одиницю матеріального потоку;
- граничні витрати- відповідні витрати, які визначаються як приріст постійних, змінних, загальних та середніх витрат, зумовлений збільшенням матеріального потоку на одну одиницю [44, 45].

Чинники формування логістичних витрат можливо виокремити та аналізувати на різних рівнях, залежно від міри їх впливу [44]:

- основний (базовий) рівень – витрати, що стосуються просторового розміщення (виробництво, збут, постачання і т.д);
- нижчий рівень деталізації – включає ідентифікацію складових, які є елементами логістичної діяльності, що впливають на структуру витрат і на виробництво (розміщення постачальників, споживачів, наявність транспорту чи його оренда, використання складів власних чи орендованих);

– середній рівень деталізації чинників відбувається ідентифікацією елементів логістичної системи (матеріальні процеси, запаси – їх вартість та витрати на зберігання, інформаційні потоки);

– найвищий рівень деталізації повинен об'єднувати всі чинники, що були названі вище, створюючи єдину базу та систему розподілу всіх існуючих елементів.

Виділяючи можливості забезпечення ефективного управління витратами за допомогою їх детальної структуризації. Можна виділити такі їх види [44]:

- транспортування (фізичне переміщення);
- запасів (їх замовлень утримання, обслуговування, ризику);
- інформаційно-управлінські процеси.

Варто виділити також шляхи зниження рівня витрат на логістичну діяльність підприємства [44]:

1. Виключення тих видів діяльності, які не створюють додаткових цінностей;

2. Надання сприяння постачальникам і покупцям в досягненні більш низького рівня витрат;

3. Забезпечення контролю над загальними витратами;

4. Пошук більш дешевих ресурсів;

5. Підвищення продуктивності праці співробітників;

6. Оновлення найбільш витратних ланок логістичного ланцюжка при здійсненні інвестицій в бізнес.

7. Поліпшення взаємодії підприємства з його постачальниками і споживачами в процесі постачання (координація діяльності підприємства і його партнерів в області своєчасної доставки продукції знижує рівень витрат на складські операції, управління запасами, зберігання і доставку готової продукції);

8. Використання прогресивних методів роботи для підвищення продуктивності праці співробітників і ефективності діяльності функціональних підрозділів по виробництву та розподілу продукції [44, 45].

Вивчаючи досвід з управління бізнес-процесами на інших підприємствах, для деяких суб'єктів господарювання потрібна велика система ефективного менеджменту. В даному випадку логістичний контролінг, як концепція управління, що включає збір, обробку та прийняття рішень на основі узагальнення стратегічних та оперативних завдань. Системний підхід допоможе сконцентрувати увагу управлінців на існуючих проблемах, не залишаючи увагу від інших важливих процесів.

Інтегрована діяльність контролінгу та логістичної діяльності дає змогу підприємству: підвищувати рентабельність виробництва; оптимізувати та мінімізувати витрати; спрямувати діяльність на максимізацію прибутку. Так, в майбутньому постійний контролінг зменшить рутину в діяльності, що дасть менше помилок та підвищить ефективність [44].

Практика більшості підприємства показує контролінг ефективним процесом покращення управлінської діяльності на 25% [47]. Враховуючи те, що кожен підрозділ виконуючи свої функції будуть мати в основі певну систему контролю на основі інформаційних технологій а інструментів контролінгу, управлінські рішення створять позитивну сферу для розвитку логістики.

Наявність логістичного контролінгу сприятиме формуванню інформаційної системи для управлінських рішень на усіх рівнях менеджменту, координації усіх процесів логістичної діяльності, підвищення продуктивності працівників за рахунок правильно поставлених цілей, гнучкості системи логістичного обслуговування.

Дотримуючись даних рекомендацій бенчмаркінгового підходу у системі логістичного контролінгу допоможуть підприємству отримати конкурентні переваги та створити кращі умови функціонування логістики.



## Висновки до розділу 2

В даному розділі було здійснено організаційно-економічну характеристику фінансової та господарської діяльності ТОВ «Київський завод напоїв «Росинка», що займається виготовленням безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. Головна місія даного підприємства – робота на економічну, організаційну та соціальну ефективність. В цілому реалізація товару здійснюється не тільки на території Києва та України, а і доставляється у інші країни ЄС та СНГ. Виробництво на заводі «Росинка» являє собою складний процес, який поєднує керівництво та господарську самостійність. Аналіз виробництва демонструє постійне збільшення продуктивності праці в останні роки.

Дослідження фінансового-господарського комплексу показників демонструє, що у 2016–2017 була відсутня забезпеченість підприємства додатковими оборотними грошима, а з настанням 2018 року усі економічні коефіцієнти йшли тільки на покращення, що демонструє також збільшення обсягів виробництва та доходів на 50%. Разом з тим, збільшуються також витрати на виробництво, що впливає на чистий прибуток підприємства, який зменшився в останні роки на 30%.

У представленому розділі дипломної роботи проаналізовано стан ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві. Даний аналіз продемонстрував середню якість надійності, ефективності, гнучкості, а також витрат – загальна оцінка логістичної діяльності склала 72%.

У представленому розділі дипломної роботи також визначено передумови підвищення ефективності логістичної діяльності. За допомогою оцінки підприємства на основі бенчмаркінгу, головними проблемами було виділено зношеність транспорту, відсутність інвестицій у логістику, якість транспортування та отримання рекламаций щодо наданих послуг. Тому було вирішено запропонувати підприємству «Росинка» інтегрувати систему контролінгу у логістичну діяльність для того, щоб підвищити рентабельність виробництва; оптимізувати та мінімізувати витрати.

### **3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ**

#### **3.1 Програма підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу**

Найважливішим пріоритетом для ТОВ «КЗН «Росинка» продовжує залишатися модернізація і технологічне переозброєння виробництва, прискорення оновлення галузей діяльності. Однак будь-яке оновлення не можна починати спонтанно, як і в нашому випадку, впроваджуючи нові логістичні принципи і системного підходу в кожен з відділів і управлінь, необхідно почати сам процес систематизації всього ТОВ «КЗН «Росинка», тобто побудувати логістичну систему контролінгу за допомогою ретельно розробленого плану. Для розвитку такої системи, необхідно розглянути систему в стратегічному плані, тому що вона повинна бути побудована на стратегії розвитку всього підприємства, адже не входячи в стратегію діяльності підприємства, така система не життєздатна [49].

Розвиток логістики у світі призвів до виникнення поняття «логістичне управління». Певну роль в цьому зіграла та обставина, що управління логістичними операціями, функціями функціональними областями компанії, а також її партнерів по бізнесу все більшою мірою здійснюється на базі інформаційних технологій і відповідного комплексу технічних засобів.

Проте завдання управління логістичної системи – це, по суті, управлінські функції, що традиційно входять в комплекс функціональних обов'язків персоналу менеджменту компанії. Тому адміністрування логістичної системи можна визначити як комплекс управлінських функцій і процедур, здійснюваних персоналом логістичного менеджменту фірми (із застосуванням інформаційно-комп'ютерних технологій) для реалізації цілей логістичної системи [50, 51].

У комплекс основних функцій адміністрування логістичної системи мають входити [52]:

– планування (стратегічне, тактичне, оперативне);

- організація;
- регулювання (прийняття рішень);
- координація (міжфункціональна та міжорганізаційна);
- аналіз та аудит (внутрішній, зовнішній);
- контролінг;
- ціноутворення (бюджетування).

Зазначені функції управління являють собою набір операційних, тактичних та стратегічних рішень, які повинні бути збудовані у вигляді деякої ієрархічної системи – «піраміди» побудови логістичного контролінгу на ТОВ «КЗН «Росинка». Окреслимо основні етапи побудови логістичної системи контролінгу для підприємства «Росинка» (рис. 3.1):

1. Визначення нової логістичної стратегії відповідно до нових цілей системи.
2. Конфігурування логістичної системи.
3. Ідентифікація логістичних бізнес-процесів, які стануть ключовими для підприємства.
4. Забезпечення додаткової ланки організаційної структури логістики.
5. Вибір інформаційної підтримки контролінгу.
6. Розробка додаткових аспектів впровадження системи контролінгу.

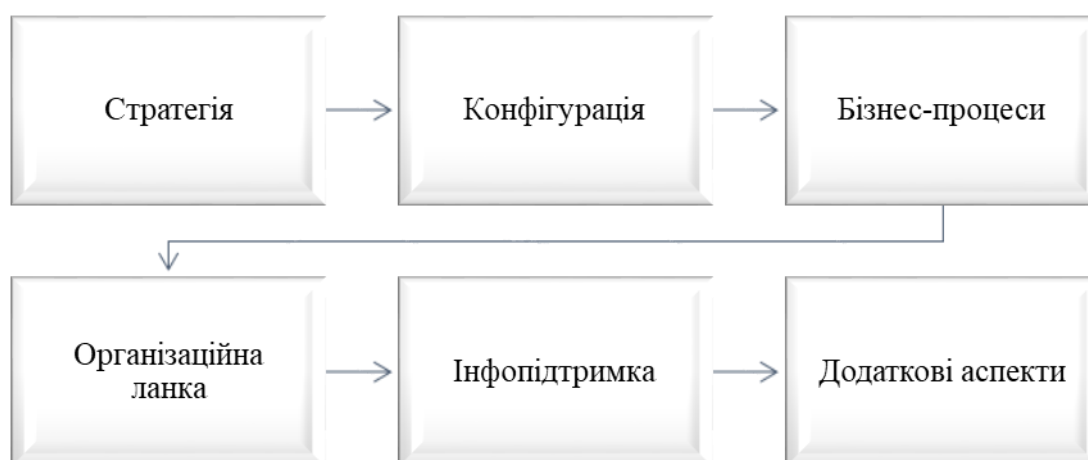


Рисунок 3.1 – Етапи впровадження контролінгу на підприємстві  
(складено автором)

Таким чином, це забезпечить поступове впровадження усіх напрямків контролінгу на даному виробничому підприємстві для поліпшення ефективності роботи логістики. Розглянемо усі етапи детальніше.

Розробка нової логістичної стратегії і місії повинна враховувати конкретну нинішню ступінь розвитку логістики всередині і поза компанією, що базується на застосовуваних передовими фірмами логістичних концепціях і технологіях. Логістичну концепцію для підприємства можна трактувати як основну точку зору (керівну ідею) на логістику як на платформу підтримки бізнесу та інструментарій оптимізації ресурсів фірми при управлінні товарно-матеріальними потоками, пов'язаної з інформацією та сервісом [55, 56].

Будь-яка компанія вибудовує свій бізнес на основі певної корпоративної стратегії, яка дозволяє досягти довгострокових цілей. Відомо, що існує три основні види стратегій: та, що спрямована на зростання; на скорочення та остання – для стабілізації на ринку. Підприємство, відповідно до свого стану виробничо-фінансової діяльності та зовнішнього економічного середовища, вибирає потрібну стратегію та встановлює цілі.

Логістична стратегія контролінгу «Росинки» повинна бути спрямована на підтримку загальної стратегії підприємства з метою оптимізації ресурсів компанії при управлінні матеріальними і супутніми потоками. Головною особливістю логістичної стратегії має бути «природність» зв'язків кожного елементу стратегічного планування бізнесу, таких як маркетингова, фінансова, виробнича та інші [59].

Цілі контролінгу логістики ТОВ «КЗН «Росинка» мають бути націлені на:

- поступове зниження логістичних витрат;
- підвищення продуктивності логістичної діяльності;
- збільшення якості логістичного обслуговування.

Отже, визначено стратегію логістичного контролінгу – підтримка діючої стратегії підприємства ТОВ «КЗН «Росинка» при управлінні логістичними потоками та їм супутніми (фінансовими, інформаційними) з оптимальними витратами матеріальних фінансових та матеріальних ресурсів.

Головним стримуючим фактором даної стратегії можуть стати логістичні витрати, адже із збільшенням якості логістичної системи та використанням нових методів управління вони мають тенденцію до зростання. Включення до стратегії контролінгу особливої уваги до витрат, можна визначити такі головні цілі [53]:

- оптимізація витрат логістичної діяльності;
- доставка товарів дистриб'юторам та споживачам напряму (без додаткового складування);
- при потребі складів у інших областях країни – використовувати загального користування;
- використання концепції «just in time».

Підтримка процесу планування бюджету потребує отримання багатьох форм бюджетів, здійснення документообіг та забезпечення контролю виконання запланованих бюджетів на рівні логістичної діяльності [50]. При цьому беруться до уваги і фінансові, і нефінансові показники діяльності, які раніше були досліджені. Вони були розглянуті як базові, які управлінці можуть використовувати у своїй методиці як основні показники ефективності логістичної системи.

Другий етап враховує конфігурацію стратегії логістичного контролінгу. Вона визначається її метою, завданнями, об'єктами та складовими логістики. Так, головною метою стратегічного контролінгу логістики є отримання управлінцями інформації про можливі напрямки розвитку логістичної діяльності підприємства для забезпечення підтримки прийняття майбутніх рішень.

До головних завдань контролінгу:

- пошук інформації про зовнішнє оточення підприємства;
- визначення сумісності між стратегією та очікуваним застосуванням;
- здобуття конкурентних переваг за рахунок оптимізації витрат.

Основними об'єктами стануть: дані щодо витрат, попиту, фінансів, матеріального забезпечення логістики, які можна порівняти із конкурентами).

Інші складові включають логістичні канали і ланцюги, їх склад (якісний та кількісний), інфраструктура логістики (склади, термінали).

Наступна характеристика реалізації контролінгу є визначення ключових логістичних бізнес-процесів, що виконуються в ланцюзі поставок, – як одне з основних завдань стратегічного планування логістики. Ідентифікація, моделювання, реінжиніринг та інсталяція логістичних бізнес-процесів за підтримки комп'ютерних систем «Росинка» є основою для побудови організаційної структури служби логістики та вирішення завдань контролінгу.

Для впровадження системи контролінгу на підприємстві, усі бізнес-процеси мають бути взаємопов'язаними, а також спрямовані на виконання завдань, забезпечуючи стратегічні цілі логістичної діяльності. Моделюючи нові бізнес-процеси у системі контролінгу, відбувається набагато краще здійснювати управління та контроль, та реагувати на зміни середовища зовнішнього і навколишнього [59].

Управління логістичним бізнес-процесами вимагає високого ступеня організації менеджменту компанії і стимулюється корпоративними інтегрованими інформаційними системами і спеціальними програмними продуктами підтримки логістики. Ключові бізнес-процеси для «Росинки» у загальному зачіпають: постачання; виробництво; розподіл. Аспекти контролінгу та процесний підхід за допомогою контролінгу реалізує такі процеси:

- ідентифікація потреб споживачів;
- контроль за отриманням сировини;
- виробництво продукту;
- продаж продукції;
- управління доставкою та логістичним обслуговуванням;
- післяпродажна підтримка клієнтів.

На ряду з визначеною метою, орієнтованою на контроль за досягненням планованих результатів і підтримання стійкості бізнесу, провідні менеджери логістики «Росинки» повинні вирішувати наступні додаткові завдання:

- спільна з вищими управлінцями компанії участь у стратегічному, тактичному та оперативному плануванні, встановленні стандартів логістичних показників;

- аналіз логістичних бізнес-процесів за показниками підприємства та ринку, що враховує витрати;
- передбачення і контроль бюджету витрат на логістику (бізнес-процеси або спеціальні проєкти);
- добірка методів постійного розрахунку та контролю показників ефективності логістичної діяльності компанії;
- створення (покращення) та ведення інформаційної бази для підтримки прийняття рішень у системі контролінгу;
- моніторинг ринку, конкурентів, логістичних посередників;
- збір даних, їх формалізація та консолідація у системі управлінського обліку;
- інформаційна підтримка процесу контролінгу та інші.

Сучасна практика логістичного контролінгу передбачає вирішення питань функціональної та організаційної координації. Рішення такого роду мають бути з самого початку закладені та реалізовані за допомогою встановлених повноважень і визначення відповідальності управлінців у прийнятті рішень. В рамках даного проєкту, це стосується менеджерів, що займаються управлінням логістикою підприємства.

Розглядаючи питання четвертого етапу у зміни організаційної структури, важливо визначити, що вони тісно пов'язані із введенням контролінгу логістичної діяльності і управління логістикою компанії. В цілому, чим вище рівень інтеграції основних бізнес процесів фірми і чим більше ступінь інтегрованості самого логістичного процесу, тим менша необхідність в координації, що природним чином вписується в управління бізнес процесами. Чим більше ступінь функціонального поділу сфер управління на підприємстві (закупівлями, виробництвом, маркетингом, продажами, дистрибуцією), тим більш актуальною є функціональна логістична координація [61]. Однак на даному підприємстві ТОВ «КЗН «Росинка» повноваження щодо прийняття рішень в області координації (у разі наявності конфліктів між структурними підрозділами компанії за

параметрами логістики) повинні бути закріплені за персоналом вищого рівня управління логістикою, що підкріплюється на стратегічному рівні.

Таким чином, формується певна кількість провідних менеджерів (два-три), які будуть відповідати за контролінг підрозділу логістики, управлінських облік цієї сфери та її регулювання. Також за узгодженістю із вищим керівництвом в сферу їх діяльності входить інформаційна підтримка.

У вирішенні завдання побудови ефективної організаційної ланки у системі контролінгу заводу «Росинка», важлива роль належить згуртованості елементів логістичної системи. Ієрархія побудови даної системи передбачає використання стратегічного та оперативного контролінгу. Мета стратегічного контролінгу – оцінка і коригування, оцінка стратегічних факторів успіху, розробка альтернативних логістичних стратегій з урахуванням кон'юнктури ринку і т.п. Оперативний контролінг спрямований на створення підтримання запланованого рівня ефективності логістичних бізнес-процесів, контроль досягнення поточних цілей логістичної стратегії, допомога логістичному менеджменту в наданні оперативних регулюючих впливів.

Правильно будуючи систему контролінгу задля логістичної координації, управлінці займаються усуненням конфліктів між функціональними підрозділами компанії і забезпечити інтегровану взаємодію між ними. Таким чином реалізуючи цільові установки контролінгу, взаємодія буде реалізована за допомогою стратегічних факторів проєкту [61].

Впровадження контролінгу на підприємстві «Росинка» у рамках проєкту підвищення якості логістики передбачає один із основних аспектів – інструментарій (методи управління). Одним із основних є метод обліку витрат, що враховує витрати логістики відповідно до результатів виробничої діяльності, реалізації продукції, існуючих клієнтів, а також виконання загальних та спеціальних замовлень, що описує логістичну діяльність [60].

Так, аспектом контролінгу у витратах виступає їх розподіл за різними видами продукції або послугами, що надає логістичний відділ. Це надає



можливість скласти планові та фактичні калькуляції повної собівартості діяльності.

Іншим важливим інструментом, а в тому числі і створення середовища для реалізації п'ятого етапу, є забезпечення інформації – якісної та кількісної – про відмінності між фактичними і плановими показниками, що характеризують все ті ж обсяги продажів, витрати, прибуток, стан фінансів та інших показників, але в іншому контексті. Інформаційною основою ТОВ «КЗН «Росинка» є система збалансованих показників, орієнтована на потреби вищої ланки менеджменту у рамках контролінгу.

Таким чином, важливим елементом контролінгу стає впровадження та постійне ведення бази даних, за допомогою якої видно відхилення у системі логістики та допомагає розробляти спеціально спрямовані управлінські рішення та застосовувати їх до підприємства. Отримання інформації для побудови цієї бази відбувається у ході збору даних для майбутнього управління, що допомагає трансформувати системи бухгалтерського та оперативного обліку та перетворювати на управлінські рішення.

За допомогою контролінгу здійснюється обробка інформації в рамках системи управлінського обліку. Він націлений на планування, фінансування, аудит та створення загальних звітів, вирішуючи стратегічні завдання, тому що контролінг охоплює визначення цілей, інструменти підтримки прийняття рішень, управління поточної діяльності залежно від результатів оцінки показників функціонування підприємства.

Система управлінського обліку для ведення інформаційної бази в рамках контролінгу повинна будуватися на основі таких принципів [57]:

- розробка системи показників діяльності компанії, націленої на досягнення цілей логістики;
- прогнозування та оцінка як фінансових, так і нефінансових показників;
- пояснення результатів показників логістичної діяльності із внутрішніми та зовнішніми чинниками;
- облік прибутку та витрат у рамках здійснення логістики;

- організація документообігу з приведення даних бухгалтерського обліку;
- здійснення аналізу і подальшого контролю отриманих показників діяльності для прийняття майбутніх рішень управлінців.

Останнім етапом являється підсумування усіх основних моментів контролінгу та їх доповнення важливими додатковими принципами та властивостями. Оцінюючи функціонування логістичної діяльності перед прийняттям перших основних рішень у системі контролінгу, підприємству необхідно виміряти результати попередніх виконаних рішень персоналом, що вже існує у відділі.

Вимірювання результатів відділу логістики та провідним менеджером, що відповідає за контролінг, має два головні аспекти: інформація щодо встановлених заходів контролю (визначені критерії та показники на якісній та кількісній основі); інформація про фактичні дані наслідку управлінських рішень. У процесі контролінгу оцінка якості та глибини результатів контролінгу за певний період часу (щодня, один раз на місяць, квартал і т.п.) залежить від встановлених коротких цілей, існуючих логістичних операцій та частоти моніторингу логістичної системи.

Набір основних вимірників залежить від поставлених цілей логістичного менеджменту і врахованої у даному проєкті головної стратегії. Таким чином, логістичний контролінг, враховуючи [61], можна визначити набір ключових (комплексних) показників її ефективності – системі збалансованих показників логістики компанії, що включають у себе:

- ступінь задоволення споживачів щодо якості логістичного сервісу;
- ефективність використання інвестицій в логістичну інфраструктуру;
- повні та операційні логістичні витрати;
- тривалість логістичних циклів;
- продуктивність елементів інфраструктури та персоналу логістики.

В цілому, впровадження логістичного контролінгу об'єднає планування, регулювання, облік та підтримку бізнес-процесів в організовану систему на підприємстві, яка буде націлена на усунення неякісних місць системи логістики

підприємства, забезпечуючи позитивні результати реалізації стратегії та головної мети при постійному використанні та оцінці збалансованих показників логістичної діяльності та їх ефективності.

Роблячи висновок щодо функціоналу контролінгу логістичної системи «Росинки», концентрується увага на даних процесах [59]:

- розробка системи збалансованих показників оцінки ефективності логістичної діяльності;
- реалізація процесів бенчмаркінгу в оцінці результативності;
- впровадження єдиної інформаційної системи та бази даних для підтримки контролінгу;
- аналіз та усунення відхилень показників і їх подальша оцінка способів доведення до планових;
- підтримка управлінських рішень внаслідок здійснення контролінгу.

Головним завданням логістичного контролінгу ТОВ «КЗН «Росинка» є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництво підприємства інформацією, необхідної для раціонального прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації.

Причинами, що зумовлюють таку важливість впровадження на підприємстві «Росинка» логістичного контролінгу є:

- зі збільшенням нестабільності зовнішнього середовища виникають певні вимоги до системи управління логістикою підприємства;
- акцент переміщується із здійснення контролю минулого стану на аналіз майбутньої діяльності;
- підвищення швидкості реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та його гнучкості в цілому;
- необхідно безперестанку спостерігати зміни, що відбуваються на зовні і всередині підприємства;

- збереження життєздатності підприємства та запобігання виникнення кризових ситуацій шляхом створення стратегії дій;

- необхідність наявності механізму координації всередині системи управління;

- необхідність створення спеціальної інформаційної системи управління логістикою, що спричинено великою кількістю інформації з відсутньою релевантною інформацією;

- створення за ціль – синтез діяльності.

Для контролінгу на київському заводі «Росинка» будуть поставлені наступні задачі:

- здійснювати планування витрат на логістичні процеси підприємства;

- винайти схему як вигідніше вкласти фінансові ресурси в логістичні процеси з дотриманням мінімальних витрат.

Логістичний контролінг на підприємстві «Росинка» буде спрямовувати свої основні функції на:

- узгодження та прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих труднощів та перешкод в логістичній діяльності підприємства;

- допомогу і підтримку директору з логістики, оскільки він є складовою загальної системи управління підприємством;

- створення зв'язку між логістичним контролінгом з більшою частиною функцій управління;

- здійснення контролю логістичних витрат підприємства, що є основним об'єктом управління в системі контролінгу;

- забезпечення системи функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій;

- здійснення аналізу логістичних витрат на постійній основі;

- розробку заходів і підготовку управлінських рішень, що спрямовані на покращення логістики підприємства в цілому.

Здійснення згаданих вище вимог слідує за собою зв'язок логістики з виробництвом, окрім забезпечення проведення всіх логістичних операцій з

високим рівнем якості – створення ефективного сервісу для споживачів з меншими витратами, сприятиме збільшенню прибутку за активами розглянутої сфери діяльності, тобто підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Крім того, логістичний контролінг виконує економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з логістичними витратами й прибутком, визначає методику планування логістичної діяльності ТОВ «КЗН «Росинка».

### 3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Інвестиційний проєкт пов'язаний із введенням контролінгу для логістичної діяльності. Він потребує певні вкладення для підвищення збуту продукції, що забезпечить підвищення продуктивності підприємства, а значить виробництва і прибутків. Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності інвестиційного проєкту надано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Початкові дані проєкту

Показник	Значення
Науково-дослідні роботи, тис.грн.	144,4
Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності, тис.грн.	85
Закупівля обладнання, тис.грн.	250
Витрати на команду, тис.грн.	120,6
Загальна сума витрат проєкту, тис.грн.	600
Ставка дисконтування, %	20
Надходження від реалізації продукції проєкту (чистий дохід), тис. грн.	
1-й рік	250
2-й рік	380
3-й рік	710
Поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	
1-й рік	100
2-й рік	200
3-й рік	310

*Розраховано автором*

Щорічна сума амортизаційних відрахувань (AB) визначається за формулою [62]:

$$AB = \frac{B_n - B_{-1}}{T_{к.с.}}, \quad (3.1)$$

де  $B_n$  – первісна вартість основних фондів, грн.

Вл – ліквідаційна вартість основних фондів, грн.; (на рівні 5% – 10% від суми первісної вартості основних фондів);

Тк.в. – строк корисного використання основних фондів, роки, (обирає підприємство самостійно).

Первісною вартістю є 600 тис. грн., в свою чергу ліквідаційна дорівнює 5% – 30 тис. грн.

$$AB = \frac{600 - 30}{5} = 114 \text{ тис. грн}$$

Важливим показником є плановий розрахунок загальної суми грошового потоку при реалізації проєкту. Даний показник розрахований у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок планових показників при реалізації інвестиційного проєкту

№ з/п	Показник	Проектні значення за роками		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік
1.	Чистий дохід від реалізації продукції проєкту (без ПДВ), тис. грн.	250	380	710
2.	Витрати на виробництво і реалізацію продукції по проєкту, тис. грн.	100	200	310
3.	Прибуток від реалізації, тис. грн.(р.1 – р.2)	150	180	400
4.	Податок на прибуток, тис. грн.	27	32,4	72
5.	Чистий прибуток, тис. грн.(р.3 – р.4)	123	147,6	328
6.	Амортизація, тис. грн.	114	114	114
7.	Грошовий потік, (р.5 + р.6), тис. грн	237	261,6	442
8.	Загальна сума грошового потоку за три роки тис. грн.	940,6		

*Розраховано автором*

Метод чистої теперішньої вартості (NPV) – дозволяє одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, а саме, кінцевий ефект в абсолютній сумі. Він ґрунтується на зіставленні дисконтованих грошових потоків з інвестиціями і розраховується за формулою [62]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_0, \quad (3.2)$$

де  $CF_t$  – грошові надходження в році  $t$ , що будуть отримані завдяки інвестиціям у проєкті;

$d$  – ставка дисконту;

$n$  – тривалість проєкту (років);

$I_0$  – початкові інвестиції;

Висновки про ступінь ефективності вкладення засобів у даний проєкт говорить отримана величина NPV. Якщо:

$NPV > 0$ , то проєкт варто прийняти;

$NPV < 0$ , то проєкт варто відхилити;

$NPV = 0$ , то проєкт ні прибутковий, ні збитковий. У випадку реалізації такого проєкту добробут власників підприємства не зміниться, проте обсяги виробництва зростуть. Часто збільшення виробничого потенціалу підприємства оцінюється позитивно, проєкт, проте можна застосовувати.

Вихідні дані для розрахунку чистої теперішньої вартості в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані інвестиційного проєкту, які необхідні для розрахунку показника чистої теперішньої вартості

Показник	Значення показника
1. Обсяг коштів, які інвестуються на відкриття мережі магазинів, тис. грн.	600
2. Період експлуатації інвестиційного проєкту, роки	3
3. Сума грошового потоку всього, тис. грн., в т.ч.:	940,6
1-й рік	237
2-й рік	261,6
3-й рік	442

*Розраховано автором*

Для дисконтування сум грошового потоку інвестиційного проєкту використаємо задану ставку відсотку у розмірі 20%. Проводимо дисконтування грошових потоків, знаходимо суми теперішньої вартості, помноживши за кожний рік суму грошового потоку на відповідний дисконтний множник. Результати дисконтування грошового потоку наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок теперішньої вартості грошових потоків інвестиційного проекту

Рік	Сума грошового потоку, тис. грн.	Ставка 20%	
		коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	теперішня вартість, тис. грн
1-й рік	237	0,833	197,421
2-й рік	261,6	0,694	181,5504
3-й рік	442	0,579	255,918
Всього	940,6		634,8894

*Розраховано автором*

Тоді  $NPV(20\%) = 634,89 - 600 = 34,89$  тис. грн.

Отже, при певній сумі інвестиційних засобів, ми отримаємо NPV при ставці відсотка 20% у розмірі 34,89 тис. грн..

Проект, при розрахунку NPV, значення якого буде дорівнювати нулю або від'ємним значенням, має бути відхилено, тому що він не буде приносити інвесторам (в даному випадку нашому підприємству) додатковий прибуток на вкладений капітал. В нашому випадку, інвестиційний проект можна визначити ефективним при ставці дисконтування 20 %.

Необхідно знайти таке значення IRR, при якому  $NPV = 0$  для оцінки порогу. Розрахунки на прикладі 20 та 30 дисконтованих ставок представлені в табл. 3.5.

Так, внутрішня норма прибутковості знаходиться в таких межах:

$$20\% < IRR < 30\%$$

При ставці 30%  $NPV = -61$ . Тобто, проект приймати недоцільно.

Гранична величина ставки дисконту (IRR) розраховується за формулою [62]:

$$IRR = r_1 + \left[ \frac{NPV_1}{NPV_1 - (-NPV_2)} \right] \times (r_2 - r_1), \quad (3.4)$$

де  $r_1$  – ставка, при якій отримано позитивне значення;

$r_2$  – ставка, при якій отримано негативне значення;

$NPV_1$  – позитивне значення NPV;



NPV2 – негативне значення NPV.

Таблиця 3.5 – Визначення NPV при двох дисконтованих ставках

Роки	Грошовий потік, тис. грн.	При IRR			
		20%		30%	
		Коефіцієнт дисконтування, при 20%	Теперішня вартість, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування, при 30%	Теперішня вартість, тис. грн.
1-й	237	0,833	197,421	0,769	182,253
2-й	261,6	0,694	181,5504	0,592	154,867
3-й	442	0,579	255,918	0,455	201,11
Всього	1494,8		634,89		538,23
Інвестиції			600		600
NPV			+34,89		-61,77

Розраховано автором

$$IRR = 20 + \left[ \frac{34,89}{34,89 - (-61,77)} \right] \times (30 - 20) = 23,61 \%$$

Отже, при перевищенні ставки 23,61% проєкт переходить у зону збитковості.

IRR виступає бар'єрною ставкою, при залученні інвестицій. Якщо ціна інвестиції перевищує IRR, то проєкт не можна виконувати, тому він буде збитковий. І навпаки, якщо вартість інвестицій буде меншою за IRR, то інвестиційний проєкт буде прибутковий і його можна реалізовувати.

Наступним показником, який потрібно розрахувати – дисконтований термін окупності. Термін окупності (DPP) – це період часу, необхідний для того, щоб повністю відшкодувати інвестиції, що вкладені на початку за рахунок чистих надходжень при використанні даного проєкту.

Дисконтований строк окупності інвестицій розраховується за формулою [62]:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^{t/n}}}, \quad (3.5)$$

де  $CF_t$  – грошові надходження в році  $t$ , що отримані завдяки інвестиціям у проєкт;

$d$  – темп приросту – ставка – банківська відсоткова ставка, дисконтна ставка;

$n$  – кількість років проєкту;

$I_0$  – інвестиції (не дисконтуються, якщо отримані в перший рік реалізації проєкту).

Отже,

$$DPP = \frac{600}{634,89/3} = 2,8$$

Термін окупності проєкту становить 2,8 року (2 роки та 9 місяців), тому проєкт достатньо вигідний для виконання.

Важливою особливістю оцінки проєкту є аналіз чутливості. Рахуючи усі показники щодо окупності проєкту, варто пам'ятати про невизначеність та про можливу зміну факторів, що можуть вплинути на проєкт, а також плив цих змінних на певні показники. Даний вид аналізу передбачає розрахунок базової моделі, що було розраховано раніше, але із зміненими припустимими значеннями, що може вплинути і на величину чистої поточної вартості (NPV), адже ця величина являється основою для порівнянь з такими змінами. Розрахуємо ті ж показники проєкту, враховуючи зменшення обсягів доходу при реалізації (табл. 3.6, 3.7).

В даному випадку проєкту NPV стає числом менше нуля, тому вкрай важливо не відхилятися від умов проєкту та зберігати розраховані величини у нормі, щоб не допустити зменшення доходів. Тому важливо вияснити ризики, що будуть пов'язані із даним проєктом.

Також важливою частиною оцінки проєкту є ризик – негативні події, що можуть настати в результаті реалізації проєкту. Здійснимо експертну оцінку ризиків базового варіанту проєкту, використовуючи методику оцінки STAR (Strategic technology assessment review). Виберемо таблиці, що стосуються реалізації проєкту саме усередині підприємства.

Таблиця 3.6 – Розрахунок планових показників при реалізації інвестиційного проєкту при зменшенні обсягів на 5%

№ з/п	Показник	Проектні значення за роками		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік
1.	Чистий дохід від реалізації продукції проєкту (без ПДВ), тис. грн.	225	342	639
2.	Витрати на виробництво і реалізацію продукції по проєкту, тис. грн.	100	200	310
3.	Прибуток від реалізації, тис. грн.	125	142	329
4.	Податок на прибуток, тис. грн.	22,5	25,56	59,22
5.	Чистий прибуток, тис. грн.	102,5	116,44	269,78
6.	Амортизація, тис. грн.	114	114	114
7.	Грошовий потік, тис. грн	216,5	230,44	383,78
8.	Загальна сума грошового потоку за три роки, тис. грн.	830,72		

*Розраховано автором*

Таблиця 3.7 – Розрахунок теперішньої вартості грошових потоків інвестиційного проєкту

Рік	Сума грошового потоку, тис. грн.	Ставка 20%	
		Коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	Теперішня вартість, тис. грн
1-й рік	216,5	0,833	180,3445
2-й рік	230,44	0,694	159,92536
3-й рік	383,78	0,579	222,20862
Всього	830,72		562,47848

*Розраховано автором*

$$NPV (20\%) = 562,48 - 600 = -37,52 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунки представлені у табл. 3.8–3.13. У них передбачені експертні оцінки важливості конкретного фактору для проєкту, рівня ризику по кожному фактору, а також розрахунок добутку важливості фактора на оцінку ризику по ньому для узагальнення. Оцінку важливості конкретного фактору пропонується здійснювати за такою шкалою: 0,8 – дуже сильний вплив фактору на проєкт; 0,4 –

сильний вплив фактору на проєкт; 0,2 – помірний вплив фактору на проєкт; 0,1 – слабкий вплив фактору на проєкт; 0,05 – дуже слабкий вплив на проєкт.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти. В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

- 0-1 бал – впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 5 балів – позиція щодо ризику не визначена;
- 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Таблиця 3.8 – Ризики переоцінки стійкості проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик оцінки нового проєкту як розширення існуючого	0,4	0	0
2. Ризик впевненості, що проєкту гарантований успіх через унікальні властивості, навіть при власній імітації	0,8	1	0,8
3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проєкту	0,4	1	0,4
4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,2	7	1,4
5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,8	5	4
6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проєкт	0,8	3	2,4

*Розраховано автором*

Ризиками переоцінки стійкості проєкту можна знехтувати, тому що оцінки з урахуванням важливості є достатньо низькими, окрім ризику щодо ексклюзивного співробітництва, тому що дуже важливо виконувати спеціальні умови споживачів даного підприємства.

Таблиця 3.9 – Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик покладання на попередній досвід	0,4	4	1,6
2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,8	4	3,2
3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,4	7	2,8
4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,4	2	0,8
5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,2	5	1
6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,8	4	3,2
7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,1	1	0,1

*Розраховано автором*

Політика підприємства є визначеною та не демонструє високу ступінь ризикованості в цьому плані.

Таблиця 3.10 – Ризики по оцінці витрат

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик довгої за часом тривалості процесу створення системи	0,8	7	5,6
2. Ризик комплектності моделі нового проєкту	0,4	5	2
3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,4	3	1,2
4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,2	2	0,4
5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,8	4	3,2
6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,4	7	2,8
7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,4	4	1,6
8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення інфраструктури	0,1	6	0,6
9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,4	5	2
10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,4	1	0,4
11. Ризик впливу минулих невдач	0,4	2	0,8

*Розраховано автором*

Даний аналіз демонструє ризик у додатковій тривалості проєкту, що збільшує потрібні інвестиції та реалізацію проєкту за часом.

Таблиця 3.11 – Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження витрат	0,4	7	2,8
2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,8	5	4
3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок	0,4	6	2,4
4. Переоцінка можливостей у результаті розробки НДДКР	0,8	4	3,2
5. Переоцінка можливості створити на основі проєкту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,1	4	0,4
6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,4	4	1,6

*Розраховано автором*

Ризики щодо переоцінки можливостей є достатньо невисокими, що демонструє продовження тривалості життєвого циклу у послідуючих розробках..

Таблиця 3.12 – Ризики потенційних втрат

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. У науковій діяльності	0,4	3	1,2
2. При виконанні ДКР	0,8	3	2,4
3. В інженерній діяльності	0,4	8	3,2
4. У маркетинговій діяльності	0,8	6	4,8
5. В експлуатації	0,2	7	1,4
6. У сервісному обслуговуванні	0,2	3	0,6
7. У розробці інформаційних технологій	0,4	9	3,6
8. У трудових відносинах	0,2	3	0,6
9. У структурі необхідного капіталу	0,2	6	1,2
10. При реалізації інфраструктури	0,4	9	3,6
11. У відносинах з дистриб'юторами	0,8	4	3,2
12. У відносинах з постачальниками	0,2	5	1
13. У збутовій діяльності	0,4	5	2
14. У реалізації інформаційних процесів	0,2	8	1,6

*Розраховано автором*

Найбільш ризикованим виявився ризик у маркетинговій діяльності, що забезпечує підвищення майбутніх доходів та передбачає додатковий аналіз споживачів для збуту.

Таблиця 3.13 - Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,4	6	2,4
2. Ризик через неясність вартості розробки	0,4	4	1,6
3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,2	7	1,4
4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,4	5	2
5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,8	3	2,4
6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,2	5	1
7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,8	1	0,8
8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,4	4	1,6
9. Ризик при оцінці технологічних бар'єрів	0,2	1	0,2
10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	0,4	2	0,8
11. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу	0,4	5	2
12. Ризик при оцінці виробничих потужностей	0,4	4	1,6
13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,2	2	0,4
15. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	0,2	3	0,6

*Розраховано автором*

Внутрішнє середовище для даного проєкту характеризується гарною структурою та господарською основою, що не надає можливості даним ризикам мати високу оцінку.

За кожною із таблиць важливо визначити суму балів для наочного відображення результатів проведеного дослідження ризиків. Результати представлені у табл. 3.14. За зведеною оцінкою ризикованості проєкту, даний проєкт виявився проєктом з низьким ризиком.

Таблиця 3.14 – Сума оцінок ризиків з урахуванням можливостей

Номер таблиці	Сума балів
3.8	9
3.9	12,7
3.10	20,6
3.11	14,4
3.12	30,4
3.13	18,8
Загальна сума	105,9

*Розраховано автором*

Визначаючи заходи реагування, потрібно враховувати найбільш пріоритетні ризики, загальна оцінка яких достатньо великою. За пріоритетом визначено найбільш загрозливі ризики, для них запропонуємо заходи запобігання та реагування (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Програма запобігання та реагування на ризики проєкту

Код та назва ризикового фактора	Метод управління	План запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків	Відповідальна посадова особа
Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	Ухвалення	Правильне планування технічних можливостей	Додаткова експертна оцінка проєктів.	Директор технічного відділу
У маркетинговій діяльності	Передача	Контроль маркетингової діяльності	Розірвання контракту з неякісними збутовими та маркетинговими конторами, майбутнє їх уникнення	Директор із маркетингу, директор із збуту
Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	Зниження	Вивчити унікальні властивості продукту, одразу навести орієнтири на того, з ким можливе співробітництво	Пошук нових потенціальних компаній для співробітництва.	Директор економічно-планового відділу

*Розроблено автором*

Можна зробити висновок, що при реалізації даного проєкту, прибуток підприємства буде позитивним, логістична система буде забезпечена контролінгом, при тому, що заходи для запобігання ризиків є визначеними.



### Висновки до розділу 3

Для підприємства «Росинка» було розроблено програму підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу. Вона об'єднує у собі набір операційних, тактичних та стратегічних рішень управлінців, що забезпечить поступове впровадження напрямів та завдань логістичного контролінгу у виробництво та логістику. В даному проєкті було визначено головні етапи для реалізації. До них входять:

- визначення нової сталої стратегії;
- конфігурування та ідентифікація бізнес-процесів, що входять до логістичної системи;
- виокремлення додаткової ланки в організаційній структурі для забезпечення контролю;
- підтримка інформаційних програм для передачі даних та інші додаткові аспекти.

Головним завданням логістичного контролінгу на ТОВ «КЗН «Росинка» є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Головну увагу у реалізації проєкту потрібно звертати на постійні витрати під час логістичної діяльності, забезпечення інформаційної системи та виділення окремих менеджерів для якісного контролю та швидкого прийняття раціональних управлінських рішень у логістичній системі.

Було обґрунтовано ефективність реалізації запропонованого проєкту, що зумовлює визначення інвестицій та терміни окупності. Для системи контролінгу сума витрат складає 600 тис. грн., що буде достатньо для покращення логістичної діяльності, а також це надасть у майбутньому збільшити фінансові надходження підприємства у два рази з кожним роком. При середній по Україні ставці дисконту 20%, за прогнозом окупність проєкту складе менше 3 років та демонструє позитивну норму прибутковості. Вкрай важливо не відхилятися від умов та зберігати розраховані величини у нормі, щоб не допустити зменшення доходів. Також було вивчено головні ризики проєкту та заходи щодо їх протидії на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Вивчення теорії таких понять як: «логістична діяльність» та «контролінг», а також їх функціональних особливостей, демонструє їх важливість у системі управління підприємством та забезпеченні у постійній підтримці. Головними завданнями виступають побудова системи планування логістичної діяльності, для її подальшої підтримки в сфері контролю і аналізу управлінських рішень та загального менеджменту підприємства. Зв'язаність понять контролінгу та логістики дають принцип синергетичного ефекту, що показує кращі результати у досягнення більшої ефективності логістики та діяльності підприємства в цілому.

Вдосконалення діяльності за допомогою системи контролінгу зумовлює використання інших концепцій, що спрямовані на їх розвиток. Одним із найсуттєвіших є бенчмаркінг, що розглядає всесвітні практики менеджменту та створює умови для адаптації їх на вибраному підприємстві за допомогою попереднього аналізу порівняльних показників. Це допомагає вивчати власні бізнес-процеси та виявляти ознаки, що мають покращуватись для досягнення світового успіху.

У даній роботі базою дослідження було обрано підприємства ТОВ «Київський завод напоїв «Росинка», що займається виготовленням безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. Потужності даного підприємства збільшуються з кожним роком, демонструючи розширення реінжинірингових процесів, що демонструє збільшення обсягів виробництва та доходів компанії; разом з тим, збільшуються також витрати на виробництво.

Вивчаючи фінансово-господарську та логістичну діяльність, підприємство демонструє недостатню забезпеченість у інвестиціях у розвиток виробництва та особливо логістики. Додаткове дослідження логістичної діяльності, таких показників як надійність, ефективність, гнучкість, а також витрати, демонструють середній результат та виникає потреба у аналізі управлінської діяльності.

Проведення оцінки підприємства на основі бенчмаркінгово підходу, головними проблемами було виділено певна зношеність обладнання для логістики, відсутність інвестицій у логістику, якість транспортування та

отримання рекламаций щодо наданих послуг. Саме тому системі логістичної діяльності потрібен збільшений контроль для максимізації даних показників та мінімізації витрат. Логістичний контролінг, як інтегрована система, створює інформаційну базу для контролю фінансових та не фінансових показників на підприємстві.

У результаті виявлення недоліків логістики, для підприємства запропоновано проєкт застосування системи контролінгу. За допомогою логістичного контролінгу завод «Росинка» концентрує свою увагу на розробці системи збалансованих показників оцінки ефективності логістичної діяльності, впровадження єдиної інформаційної системи та бази даних, аналіз та усунення відхилень показників. А виокремлені менеджери допоможуть забезпечити розробку вірної стратегії та її дотримання.

Впровадження логістичного контролінгу об'єднає на підприємстві планування, регулювання, облік та підтримку бізнес-процесів логістики в організовану систему, що буде націлена на усунення неякісних місць логістичної діяльності, забезпечуючи позитивні результати реалізації стратегії та головної мети. При цьому важливе постійне використання та оцінка збалансованих показників діяльності та їх ефективності. Основними завданнями побудови системи логістичного контролінгу постають: переміщення акценту контролю із минулого стану на майбутнє; швидке реагування на зовнішні та внутрішні зміни; розробити та конфігурувати стратегію логістичної діяльності та головних бізнес-процесів; забезпечити інформаційною підтримкою дану систему.

Економічна оцінка запропонованої системи логістичного контролінгу визначила прибутковість проєкту із збільшенням фінансових надходжень приблизно у два рази. Визначено також, що витрати на реалізацію проєкту складають 600 тис. грн., а окупність проєкту, завдяки збільшенню реалізації виробництва, за очікуванням складе 2 роки та 9 місяців. Крім того, було визначено основні ризики, що можуть виникнути під час реалізації проєкту та підібрано методи управління ними.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Родников А. Н. Логистика. Терминологический словарь. – М: ИНФРА-М, 2000. – 340 с.
2. Логистика / Под ред. Б.А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2002. – 367 с.
3. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. – Львів: Інтелект-Захід, 2004. – 414 с.
4. Busher J., Tyndall G. Logistiecs excellence / Manag. Accoun. – 1987. – №8. – P. 32–39.
5. Гордон М. П., Тишкин Е. М., Усков Н. С. Как осуществить экономичную доставку товара отечественному и зарубежному покупателю. – М.: Транспорт, 1993. – 64 с.
6. Heskett J. L. Logistics: Essential to Strategy / Harvard Busin. Rev. – 1977. – November-December.
7. Смехов А.А. Основы транспортной логистики. – М.: Транспорт, 1995. – 197 с.
8. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с.
9. Сербин В. Основы логистики / В. Сербин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m97/1\\_8.htm](http://www.aup.ru/books/m97/1_8.htm).
10. Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
11. Поліщук Н. В. Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту / Н. В. Поліщук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9910/1/61.pdf>.
12. Контролінг: навчальний посібник / С. Лозовицький. – Львів: ЛьвДУВС, 2012. – 240 с.
13. Контролінг: навч. посібник / А. М. Ужва, А. Г. Костирко, І. О. Шаповалова, М. М. Бабич. – Миколаїв: МДАУ, 2011. – 294 с.

14. Гаврилюк Н. М. Концепція логістичного контролінгу в управлінні підприємств автомобільного транспорту / Н. М. Гаврилюк // Ефективна економіка. – 2016. – №9.
15. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №11(113). – С. 98–107.
16. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2010. – 227 с.
17. Концепція та принципи логістики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gist1.ru/kontseptsij/10-kontse.html>.
18. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Електронний ресурс] / Л. В. Забуранна // Сталий розвиток економіки: менеджмент, маркетинг, під підприємництво. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_4/260.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_4/260.pdf). Назва з екрану.
19. Окландер М. А. Логістика: [навч. посіб.] / М. А. Окландер. — К.: «Зовнішня торгівля», 2005. – 234 с.
20. Балабанова Л. В. Логістика – Львів: Видавництво ПП «Магнолія 2006», 2017. – 368 с.
21. Бруханський Р. Ф. Контролінг. Курс лекцій. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 114 с.
22. Боденчук О. В., Авраменко О. В. Теоретичні аспекти логістичної діяльності підприємства. Управління розвитком, 2014 (8). – С. 130–132.
23. Савицька О. М., Калініченко К. Д. Концепція бенчмаркінгу – можливість удосконалення управління, логістики та контролінгу на підприємстві / О. М. Савицька, К. Д. Калініченко // Бізнес інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во “Політехніка”, 2020. С. 222–223.
24. Гірна О. Б., Третьякова Л. І., Антоненко О. М. Бенчмаркінг у ланцюгу поставок [Електронний ресурс] / О. Б. Гірна, Л. І. Третьякова, О. М. Антоненко //

Львівська політехніка. – 2010. – С. 30–35. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11393/1/5.pdf>.

25. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. / Наталія Козак // Управління компанією. – 2001. URL: <http://www.management.com.ua>.

26. Офіційний сайт «Росинка» – URL:<http://www.rosinka.ua/>.

27. Гід по підприємствам. «Росинка» – URL:<http://rosinka.business-guide.ua>.

28. Механізм управління розвитком сучасного підприємства. «Росинка» – Презентація – URL:<https://en.ppt-online.org/41156>.

29. Методика дослідження ефективності використання капіталу підприємства. URL:<https://studopedia.org/12-70520.html>.

30. Огляд ринку мінеральної води в Україні (2018 рік). URL: [https://teletype.in/@branding\\_channel/SksNBCdCf](https://teletype.in/@branding_channel/SksNBCdCf).

31. Дослідження українського ринку слабоалкогольних напоїв / Аліна // Дослідження Koloro -2018. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-slaboalkogolnyh-napitkov.html>.

32. Український ринок безалкогольних напоїв зріс. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukrainskij-rinok-bezalkogolnih-napoiv-zris-na-15-u-grosovomu-virazenni>.

33. Аналітика Nielsen: Як розвивається український ринок безалкогольних напоїв – 2017. URL: <https://rau.ua/novyni/nielsen-rynok-bezalkogolnyh-napitkov/>.

34. Український ринок безалкогольний напоїв: Вплив ціни і модні тренди – 2017. URL: <https://www.nielsen.com/ua/uk/insights/article/2017/bevarages-market-in-ukraine/>.

35. Офіційний сайт компанії ТОВ «КЗН «Росинка». URL: [http://www.rosinka.ua/richna\\_informaciya\\_emitenta\\_cinnix\\_paperiv\\_za\\_2016\\_rik\\_3](http://www.rosinka.ua/richna_informaciya_emitenta_cinnix_paperiv_za_2016_rik_3).

36. Товариство з обмеженою відповідальністю "Київський завод напоїв "Росинка". Фінанси / You Control. – 2016. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15408164&tb=finance>.

37. Міщук І. П.. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / І. П. Міщук // Механізм регулювання економіки. – 2012. – №4. – С. 102–110.

38. Чорнописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н. В. Чорнописька // Львівська політехніка. – 2008. – №623. – С. 265–271.

39. Титенко Л. В. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства / Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. // Бухгалтерський облік, Аналіз і аудит; Інфраструктура ринку. – 2018. – №5. – С. 867–872.

40. Сумець О. М. Система оцінних показників результативності логістичної діяльності підприємства / О. М. Сумець // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – С. 161–164.

41. Ефективність, якість і надійність доставки / Logistics-gr. – 2016. URL: [https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com\\_content&id=22022&c-99&Itemid=136](https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=22022&c-99&Itemid=136).

42. Руденко Г. Р. Удосконалення логістичних бізнес-функцій торговельного підприємства / Руденко Г. Р. // Економіка та управління підприємствами. – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2018. – №22. – С. 502–509.

43. Котуранова Т. В., Рабер І. О. Роль бенчмаркінгу в управлінні українськими підприємствами / Т. В. Котуранова, І. О. Рабер // Вісник ПДАБА. – №6. – С. 111–113.

44. Савицька О. М. Особливості проектів оптимізації логістики на підприємствах [Електронний ресурс] / О. М. Савицька // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. IX Всеукр. наук.-практ. конф., 12 квіт.

2018 р. – Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – С. 152. – URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/130736>.

45. Репіч Т. А. Шляхи мінімізації витрат на логістичну діяльність підприємства / Т. А. Репіч, Д. М. Карась. // Ефективна економіка. – 2016. – №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5319>.

46. Балог Л. В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством / Л. В. Балог // Економіка та управління підприємствами – Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2015. – №8. – С. 502–509.

47. Причини необхідності впровадження контролінгу на підприємствах України / В. Л. Загорудько, Г. О. Криворучко, В. Ю. Тимофєєва, Я. Є. Явтушенко // Ефективна економіка. – 2016. – №12.

48. "Київський завод безалкогольних напоїв "Росинка" / Smida. – 2018. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00382496>.

49. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу / Н. М. Гаврилюк. URL: [www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/3бiрник/2015-1/6.pdf](http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/3бiрник/2015-1/6.pdf).

50. Дайле А. Практика контроллинга: [монографія] / А. Дайле. – М.: Фінанси и статистика, 2005. – 336 с.

51. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 1 / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Академія, 2000. – 864 с.

52. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку / Л. Кіндрацька // Вісник НБУ. – 2001. – № 8. – С. 20–24.

53. Ананькіна Е. А., Данилочкина С. В., Данилочкина Н. [и др.]; под ред. Н. Данилочкина. Контроллинг как инструмент управления предприятием: монография / - М.: Юнити-Дана, 2003. – 279 с.

54. Максимова М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності / М. В. Максимова. URL: [http://fkд.khibs.edu.ua/pdf/2012\\_2/6.pdf](http://fkд.khibs.edu.ua/pdf/2012_2/6.pdf).



55. Манн Р., Майер Е.; пер. с нем. Ю. Г. Жукова; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В. Б. Ивашкевича. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: монография. 2-е изд., Перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2004. 304 с.
56. Ніколаєнко О. В. Контролінг логістичних систем / О. В. Ніколаєнко. URL: [http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Economics/73853.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73853.doc.htm).
57. Патора Р. VBA у формуванні логістичної контролінгової інформації / Патора Р., Русановська О. // Львівська політехніка. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_04\\_29\\_lviv/sekcija\\_section\\_2\\_2015\\_04\\_29/vba\\_u\\_formuvanni\\_logistichnoji\\_kontrolingovoji\\_informaciji/91-1-0-1323](http://sophus.at.ua/publ/2015_04_29_lviv/sekcija_section_2_2015_04_29/vba_u_formuvanni_logistichnoji_kontrolingovoji_informaciji/91-1-0-1323).
58. Поліщук Н. В. Логістика та контролінг як інтегровані функції менеджменту / Н. В. Поліщук. // Львівська політехніка. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9910/1/61.pdf>.
59. Поліщук Н. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством: автореф. дис. к. е. н. / Н. В. Поліщук; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів, 2005. – 21 с.
60. Радецька Л. П. Удосконалення управління логістичними витратами у системі стратегічного управлінського обліку / Л. П. Радецька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5. – Т. 3. – С. 243–246.
61. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація завдань контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г.Л. Матвієнко-Біляєва. – Х.: ХНЕУ, 2010. – 227 с.
62. Показники ефективності інвестиційного проекту / Хелпікс – інтернет помічник. – 2015. URL: <https://helpiks.org/5-7689.html>.

## ДОДАТОК А

Таблиця А. 1 – Баланс ТОВ «КЗН «Росинка» за 2016 рік

Актив		
1	2	3
Необоротні активи	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Незавершені капітальні інвестиції	0	1 300 – 1 400
Основні засоби	0	1 700 – 1 800
первісна вартість	10	1 700 – 1 800
знос	10	10 – 15
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	20	3 100 – 3 200
Оборотні активи	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Запаси	0	7 200 – 7 300
у тому числі готова продукція	0	до 10
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	7 200 – 7 300
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	50 – 55	330 – 340
у тому числі з податку на прибуток	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	70 – 75	1 400 – 1 500
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	до 10	до 10
Витрати майбутніх періодів	85 – 90	75 – 80
Інші оборотні активи	0	190 – 200
Усього	210 – 220	16 000 – 17 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	210 – 220	19 000 – 20 000
Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	10 – 15	10 – 15
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	–310...–300	–120...–110
Неоплачений капітал	0	0
Усього	–300...–290	–110...–100
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	до 10	65 – 70
Поточні зобов'язання	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.

## Продовження додатку А

1	2	3
Короткострокові кредити банків	0	0
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	до 10	18 000 – 19 000
розрахунками з бюджетом	до 10	160 – 170
розрахунками зі страхування	до 10	70 – 75
розрахунками з оплати праці	до 10	290 – 300
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	490 – 500	680 – 690
Усього	500 – 510	19 000 – 20 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	210 – 220	19 000 – 20 000

Джерело:[11]

Таблиця А. 2 – Баланс ТОВ «КЗН «Росинка» за 2017 рік

Актив		
1	2	3
<b>Необоротні активи</b>	<b>На початок року, тис. грн.</b>	<b>На кінець року, тис. грн.</b>
Нематеріальні активи	0	15 – 20
первісна вартість	0	20 – 25
накопичена амортизація	0	до 10
Незавершені капітальні інвестиції	1 300 – 1 400	0
Основні засоби	1 700 – 1 800	3 200 – 3 300
первісна вартість	1 700 – 1 800	4 100 – 4 200
знос	15 – 20	930 – 940
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	3 100 – 3 200	3 200 – 3 300
<b>Оборотні активи</b>	<b>На початок року, тис. грн.</b>	<b>На кінець року, тис. грн.</b>
Запаси	7 200 – 7 300	12 000 – 13 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 200 – 7 300	10 000 – 11 000
<b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>		
за виданими авансами	0	0
з бюджетом	330 – 340	660 – 670
у тому числі з податку на прибуток	0	0

## Продовження додатку А

1	2	3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 400 – 1 500	2 900 – 3 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	до 10	210 – 220
Витрати майбутніх періодів	75 – 80	290 – 300
Інші оборотні активи	190 – 200	180 – 190
Усього	16 000 – 17 000	27 000 – 28 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	19 000 – 20 000	30 000 – 31 000
Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	10 – 15	10 – 15
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	–120...–110	–20...–15
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	–110...–100	до –10
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Короткострокові кредити банків	0	850 – 860
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	18 000 – 19 000	26 000 – 27 000
розрахунками з бюджетом	160 – 170	410 – 420
у тому числі з податку на прибуток	40 – 45	30 – 35
розрахунками зі страхування	70 – 75	270 – 280
розрахунками з оплати праці	290 – 300	510 – 520
Поточні забезпечення	65 – 70	590 – 600
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	680 – 690	680 – 690
Усього	19 000 – 20 000	30 000 – 31 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	19 000 – 20 000	30 000 – 31 000

Джерело:[11]

Таблиця А. 3 – Баланс ТОВ «КЗН «Росинка» за 2018 рік

Актив		
1	2	3
Необоротні активи	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Нематеріальні активи	15 – 20	до 10
первісна вартість	20 – 25	20 – 25
накопичена амортизація	до 10	10 – 15
Незавершені капітальні інвестиції	0	140 – 150
Основні засоби	3 200 – 3 300	3 300 – 3 400
первісна вартість	4 100 – 4 200	5 600 – 5 700
знос	930 – 940	2 200 – 2 300
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	3 200 – 3 300	3 500 – 3 600
Оборотні активи	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Запаси	12 000 – 13 000	11 000 – 12 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	10 000 – 11 000	14 000 – 15 000
<b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>		
за виданими авансами	0	0
з бюджетом	660 – 670	660 – 670
у тому числі з податку на прибуток	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 900 – 3 000	4 900 – 5 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	210 – 220	0
Витрати майбутніх періодів	290 – 300	350 – 360
Інші оборотні активи	180 – 190	780 – 790
Усього	27 000 – 28 000	33 000 – 34 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	30 000 – 31 000	36 000 – 37 000
<b>Пасив</b>		
Власний капітал	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	10 – 15	1 000 – 1 100
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	–20...–15	1 800 – 1 900

## Продовження додатку А

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	до –10	2 800 – 2 900
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>На початок року, тис. грн.</b>	<b>На кінець року, тис. грн.</b>
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	0	0
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>На початок року, тис. грн.</b>	<b>На кінець року, тис. грн.</b>
Короткострокові кредити банків	850 – 860	2 300 – 2 400
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	26 000 – 27 000	22 000 – 23 000
розрахунками з бюджетом	410 – 420	460 – 470
у тому числі з податку на прибуток	30 – 35	40 – 45
розрахунками зі страхування	270 – 280	190 – 200
розрахунками з оплати праці	510 – 520	860 – 870
Поточні забезпечення	590 – 600	490 – 500
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	680 – 690	5 300 – 5 400
Усього	30 000 – 31 000	33 000 – 34 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	30 000 – 31 000	36 000 – 37 000

Джерело:[11]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б. 1 – звіт про фінансові результати ТОВ «КЗН «Росинка» за 2016 рік

Стаття	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10 000 – 11 000	–
Інші операційні доходи	30 – 35	–
Інші доходи	10 – 15	–
Разом доходи	10 000 – 11 000	–
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 500 – 8 600	–
Інші операційні витрати	1 800 – 1 900	–
Інші витрати	0	–
Разом витрати	10 000 – 11 000	–
Фінансовий результат до оподаткування	230 – 240	–
Податок на прибуток	40 – 45	–
Чистий прибуток (збиток)	190 – 200	–

Джерело:[11]

Таблиця Б. 2 – Звіт про фінансові результати ТОВ «КЗН «Росинка» за 2017 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	76 000 – 77 000	–
Чисті зароблені страхові премії	0	–
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	66 000 – 67 000	–
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	–
Валовий:		
прибуток	10 000 – 11 000	–
збиток	0	–
Інші операційні доходи	1 600 – 1 700	–
Адміністративні витрати	7 100 – 7 200	–
Витрати на збут	4 300 – 4 400	–
Інші операційні витрати	530 – 540	–
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	170 – 180	–
збиток	0	–
Дохід від участі в капіталі	0	–
Інші фінансові доходи	0	–
Інші доходи	до 10	–
Фінансові витрати	до 10	–

## Продовження додатку Б

1	2	3
Втрати від участі в капіталі	0	–
Інші витрати	0	–
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	170 – 180	–
збиток	0	–
Витрати (дохід) з податку на прибуток	–35...–30	–
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	–
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	140 – 150	–
збиток	0	–

Джерело:[11]

Таблиця Б. 3 – Звіт про фінансові результати ТОВ «КЗН «Росинка», 2018 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	110000 – 120000	76 000 – 77 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	88 000 – 89 000	66 000 – 67 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	31 000 – 32 000	10 000 – 11 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	940 – 950	1 600 – 1 700
Адміністративні витрати	10 000 – 11 000	7 100 – 7 200
Витрати на збут	18 000 – 19 000	4 300 – 4 400
Інші операційні витрати	3 000 – 3 100	530 – 540
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	110 – 120	170 – 180
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	0	0
Інші доходи	2 400 – 2 500	до 10
Фінансові витрати	300 – 310	до 10
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	2 300 – 2 400	170 – 180
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	–420...–410	–35...–30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	1 800 – 1 900	140 – 150
збиток	0	0

Джерело:[11]



## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Основні показники логістичної діяльності

Назва	Показник
Вартість запасу	280 грн
Вартість поставки	25502 грн
Виручка з продаж	120000000 грн
Витрати маси продукції	5%
Витрати на вантажно-розвантажувальні роботи	1880 грн
Витрати на складування	12300 грн
Витрати на транспортування	4820 грн
Відхилення від запланованої відстані доставки	340 км
Загальна кількість замовлень	28870 шт
Загальна кількість замовлень на рецикл	423560 шт
Загальна кількість рецикл товарів на складі	320600 шт
Загальні логістичні витрати	19 000 000 грн
Замовлення реалізовані зі складу	20563 шт
Запланована відстань доставки товару замовникові за мапою	1560 км
Кількість вантажників	20 чол.
Кількість виконаних спеціальних замовлень	3266 шт
Кількість вчасно виконаних замовлень	26399 шт
Кількість задоволених вимог	23190 шт
Кількість звернень споживачів щодо надання додаткових послуг	26399 шт
Кількість комплектувальників	8 чол.
Кількість рекламаций / невірно виконаних замовлень	950 шт
Кількість розвантажень/навантажень на 1 робітника	28870 раз
Кількість скомплектованих замовлень	21653 шт
Кількість спеціальних замовлень	8720 шт
Кількість товарів, що виробляють	35900 шт
Кількість торгових агентів	283 шт
Кількість чекаючих на вивіз товару	30874 шт
Норма витрат утримання запасу у відсотках	30%
Нормативне завантаження потужностей	85%
Середня вартість логістичних активів	110000 грн
Сума оплати після отримання товару	19850 грн
Сумарні витрати підприємства	110 000 000
Фактичне завантаження потужностей	89%
Ціна 1т вантажу	12000 грн

Джерело: [22]